

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

“DISEÑO DE UN MODELO DE MARKETING Y ANÁLISIS
FINANCIERO DE UNA EMPRESA DE EDUCACIÓN Y
TURISMO EN LA CIUDAD DE QUITO.
CASO: AMAZONAS EDUCATION & TRAVEL”

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ALEX GUSTAVO GUZMÁN JÁCOME

DIRECTOR: ING. LEONARDO ANTONINO ÁVILA PROAÑO

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR DISERTACIÓN DE GRADO:

Ing. Leonardo Ávila

INFORMANTES:

Ing. Nelson Reinoso

Eco. Yaskarina Galárraga

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo al motor de mi vida, mi familia: Gustavo, Jenny, Sebas, Kami, Moma, Ronny, Mamita, abuelita Alinita y mi perrito Chiquito.

A mis padres que son el mayor ejemplo de fortaleza, perseverancia, dedicación y trabajo duro, quiero decirles que esto no hubiera sido posible sin ustedes, este logro es suyo, los amo!!

A mi abuelito Julito y a mi tío July, que por cosas del destino se nos adelantaron, donde quiera que se encuentren esto también es para ustedes.

A mis amigos y ñaños, que siempre están para cuando se los necesita: Felipe, José, Zurdo, Katy, Sandrita, José Ignacio, Jaime, Santy, Jeff, Karlita, Jazz, Gata. Gracias por todo, les quiero mucho y cada uno forma una parte importante en mi vida. ¿Ya era hora no? Jaja.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mis padres por todo el esfuerzo realizado para que yo tenga la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa universidad, por ser mi apoyo incondicional tanto en las buenas como en las malas, ustedes han sido mi mayor soporte, ejemplo e inspiración para cumplir mis metas.

Agradecer mucho a mi padre por ser mi guía en este trabajo brindándome la información necesaria para que pueda culminarlo de la mejor manera, sin importarle dejar de lado sus compromisos personales y profesionales, muchas gracias papi Gus.

Al Ing. Leonardo Ávila por brindarme su conocimiento y directrices para que este trabajo sea desarrollado de manera correcta, gracias profe.

INDICE

CAPITULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL.....	1
1.1 Análisis del Ambiente Global.....	1
1.1.1 Factores Ambientales	1
1.1.1.1.Factores Económicos.....	1
1.1.1.2 Factores Políticos.....	5
1.1.1.3 Factores Culturales	7
1.1.1.4 Factores Demográficos	7
1.1.2 Marco de Análisis Ambiental.....	8
1.1.2.1 Ambiente Internacional	8
1.1.2.2 Ambiente Nacional	9
1.1.2.3 Ambiente Industrial	10
1.1.2.4 La Empresa	10
1.2 Análisis Externo.....	11
1.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas	11
1.2.1.1 Competencia – Rivalidad interna	12
1.2.1.2 Proveedores – Poder de Negociación	14
1.2.1.3 Productos sustitutos – Presión de los sustitutos	16
1.2.1.4 Clientes – Poder de Negociación.....	16
1.2.1.5 Nuevos Ingresantes – Barreras de Ingreso	18
1.2.1.6 Mega fuerza Gobierno – Presión, Control y Regulación.....	21
1.2.2 La Red de Valores	22
1.2.2.1 Complementadores	22
1.2.2.1.1 Internos	22
1.2.2.1.2 Externos	23
CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	25
2.1 Clientes – B2C	25
2.1.1 Objetivos	25
2.1.1.1 General	26
2.1.1.2 Específicos.....	26
2.1.2 Plan de Muestreo.....	26
2.1.2 Diseño de la Encuesta – B2C	29

2.1.3 Resultados de las Encuestas	32
2.1.4 Conclusión	61
2.2 Clientes – B2B	62
2.2.1 Objetivos	62
2.2.1.1 General	62
2.2.1.2 Específicos	63
2.2.2 Plan de Muestreo.....	63
2.2.3 Instrumentos de Investigación a Clientes – B2B	64
2.2.4 Resultados de la Investigación	65
2.3 Competencia	67
2.3.1 Objetivos	68
2.3.1.1 General	68
2.3.1.2 Específicos	68
2.3.2 Plan de Muestreo.....	69
2.3.3 Instrumentos de Investigación para Competencia	70
2.3.4 Resultado de la Investigación.....	74
2.3.4.1 Simón Bolívar Spanish School	74
2.3.4.2 Academia Latinoamericana de Español	78
2.3.4.3 Experimento de Convivencia Internacional	82
2.3.4.4 Conclusiones Generales de Otras Escuelas	84
2.4 Proveedores	86
2.4.1 Objetivos	86
2.4.1.1 General	86
2.4.1.2 Específicos	87
2.4.2 Plan de Muestreo.....	87
2.4.3 Instrumento de Investigación para Proveedores	88
2.4.4 Resultados de la Investigación	89
CAPITULO III: SEGMENTACIÓN DE MERCADO	91
3.1 Análisis de los Mercados de Consumo B2C	91
3.1.1 Proceso de Decisión de Compra	91
3.1.1.1 Reconocimiento del Problema.....	92
3.1.1.2 Búsqueda de Información	93
3.1.1.3 Evaluación de Alternativas	94
3.1.1.4 Decisión de Compra	95

3.1.2 Macrosegmentación.....	97
3.1.2.1 Tamaño del Mercado	98
3.1.2.2 Identificación de los Mercados de Referencia.....	101
3.1.3 Microsegmentación	103
3.1.3.1 Criterios de Segmentación.....	104
3.1.3.2 Perfiles de Segmento	105
3.1.3.3 Definición del Mercado Meta.....	107
3.2 Análisis de los Mercados de Negocio B2B	108
3.2.1 Fases del Proceso de Compra.....	108
3.2.1.1 Reconocimiento del Problema.....	109
3.2.1.2 Descripción General de la Necesidad.....	110
3.2.1.3 Especificación del Producto	111
3.2.1.4 Búsqueda de Proveedores	111
3.2.1.5 Solicitud de Propuestas.....	112
3.2.1.6 Selección del Proveedor	112
3.2.1.7 Especificación de la Rutina del Pedido	114
3.2.1.8 Revisión de la Ejecución	114
3.2.2 Macrosegmentación.....	115
3.2.2.1 Identificación de los Mercados de Referencia.....	115
3.2.3 Microsegmentación	117
3.2.3.1 Matriz de Perfiles de Segmentos	117
3.2.3.2 Definición del Mercado Meta.....	120
CAPITULO IV: POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	121
4.1 Dimensiones Estratégicas	121
4.2 Grupos Estratégicos	124
4.3 Mapa de Posicionamiento con Dimensiones y Grupos Estratégicos	125
4.3 Sistemas de la Información: Escalas Mentales	130
4.4 Mapas de Posicionamiento con Atributos y Marcas.....	134
4.4.1 Atributo “Programas” vs. “Número de Estudiantes”	135
4.4.2 Atributo “Experiencia” vs. Atributo “Reputación”	136
4.5 Identificación de Oportunidades de Mercado	137
4.5.1 Atributo “Programas vs. Atributo “Número de Estudiantes”	137
4.5.2 Atributo “Experiencia” vs. Atributo “Reputación”	139

4.6 Estrategias de Diferenciación de la Oferta	141
4.6.1 Diferenciación por medio del Producto	141
4.6.2 Diferenciación por medio del Personal	142
4.6.3 Diferenciación por medio de la Imagen	143
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA	145
5.1 Plan Estratégico	145
5.1.1 Visión	145
5.1.2 Misión	146
5.1.3 Valores	146
5.1.4 Factores Clave de Éxito	147
5.1.5 Segmentos: Grupo Objetivo	149
5.1.5.1 Mercado de Consumo (B2C)	149
5.1.5.2 Mercado de Negocios (B2B)	150
5.1.6 Matriz FODA	151
5.1.6.1 Objetivos Específicos de Marketing	154
5.2 Análisis Interno	155
5.2.1 Cadena de Valor	155
5.3 Propuesta Estratégica	162
5.3.1 Estrategias de Desarrollo	162
5.3.1.1 Diferenciación	162
5.3.2 Disciplinas de Valor	164
5.3.2.1 Liderazgo en los Productos	165
5.3.3 Estrategias Competitivas	168
5.3.3.1 Retador	168
5.4 Marketing Mix	170
5.4.1 Producto	171
5.4.1.1 Necesidad genérica y derivada	171
5.4.1.2 Fases Estratégicas	172
5.4.1.3 Jerarquía de Producto	175
5.4.1.4 Decisiones Estratégicas	178
5.4.1.5. Valor de Marca	213
5.4.2 Precio	214
5.4.2.1 Decisiones Estratégicas	223
5.4.3. Plaza	226

5.4.3.1 Niveles de canal.....	227
5.4.3.2 Número de intermediarios	232
5.4.3.3 Decisiones Estratégicas	233
5.4.4 Promoción y Publicidad.....	243
5.4.4.1 Eslogan	243
5.4.4.2 Logotipo	244
5.4.4.3 Decisiones Estratégicas	245
5.5 Estrategias De Crecimiento	262
5.5.1 Crecimiento Intensivo	263
5.5.2 Crecimiento por Diversificación.....	264
CAPITULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO.....	266
6.1 Ventas y Costos Operacionales.....	266
6.1.1 Cursos de Español.....	266
6.1.2 Tours alrededor del país.....	269
6.1.3 Programas de Voluntariado	271
6.2 Costos.....	273
6.2.1 Costos variables	273
6.2.2. Costos fijos	274
6.2.3 Sueldos y Beneficios Sociales.....	275
6.2.4 Servicios Básicos	277
6.2.4.1 Depreciaciones.....	277
6.3 Estado De Resultados Proyectado	278
6.4 Balance General Proyectado	282
6.5 Flujo De Efectivo Proyectado.....	284
6.6 Evaluación Financiera.....	285
6.6.1 Inversión.....	286
6.6.2 Tasa de Descuento (TMAR).....	287
6.6.3 Valor Actual Neto (VAN)	288
6.6.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)	288
6.6.5 Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	289
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	290
7.1 Conclusiones	290
7.2 Recomendaciones	293
BIBLIOGRAFÍA	295

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 1. Evolución del PIB del Ecuador	2
FIGURA 2. Evolución del endeudamiento del Gobierno Ecuatoriano	5
FIGURA 3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter	12
FIGURA 4. Descripción del género de las personas encuestadas	33
FIGURA 5. Descripción de los rangos de edad de las personas encuestadas.....	34
FIGURA 6. Descripción de las nacionalidades de las personas encuestadas	35
FIGURA 7. Descripción de la duración de estadía en el país de las personas encuestadas	37
FIGURA 8. Descripción de las personas encuestadas que hablan español.	38
FIGURA 9. Descripción de las razones por las que están en el país las personas encuestadas.	39
FIGURA 10. Descripción del rango de personas encuestadas que les gustaría aprender español en el país	41
FIGURA 11. Descripción del método de enseñanza que prefieren las personas encuestadas	42
FIGURA 12. Descripción de los servicios adicionales que les gustaría recibir a las personas encuestadas	43
FIGURA 13. Descripción del rango de personas encuestadas que les gustaría aprender español mientras conocen el país.....	44
FIGURA 14. Descripción de dónde preferirían aprender español las personas encuestadas.	45
FIGURA 15. Descripción del rango de precios que pagarían por una semana de clases las personas encuestadas	46
FIGURA 16. Descripción de los medios por los que las personas encuestadas prefieren saber de la empresa.....	47
FIGURA 17 Logo de la empresa Simón Bolívar Spanish School	74
FIGURA 18. Logo de la empresa Academia Latinoamericana de Español	78
FIGURA 19. Logo de la empresa Experimento de Convivencia Internacional	82
FIGURA 20. Proceso de decisión de compra de consumo.....	92
FIGURA 21. Dimensiones del mercado de referencia.	101
FIGURA 22. Fases del Proceso de Compra Industrial	108
FIGURA 23. Mapa de posicionamiento con dimensiones y grupos estratégicos	128

FIGURA 24. Escalas mentales en la industria de educación y turismo	131
FIGURA 25. Mapa de posicionamiento de los atributos Programas vs Número de Estudiantes	136
FIGURA 26. Mapa de posicionamiento de los atributos Experiencia vs Reputación	137
FIGURA 27. Cadena de valor de la empresa Amazonas Education & Travel ...	161
FIGURA 28. Profesor impartiendo clases individuales “Programa de Español Dinámico”	180
FIGURA 29. Profesora y alumnas recibiendo clases en grupo, “Programa de Español Dinámico”	181
FIGURA 30. Profesor impartiendo clases individuales “Programa de Español Súper Dinámico”	183
FIGURA 31. Estudiante en actividad cultural “Programa de Español Súper Dinámico”	183
FIGURA 32. Clases en la mañana del “Programa Interactivo- Cultural”	185
FIGURA 33. Visita de estudiantes a la Mitad del Mundo en “Programa Interactivo- Cultural”	185
FIGURA 34. Visita de estudiantes al centro histórico en “Programa Interactivo- Cultural”	186
FIGURA 35. Estudiantes practicando fútbol “Programa Spanish & Soccer”	188
FIGURA 36. Divisiones formativas de LDU-Q en Pomasqui “Programa Spanish & Soccer”	188
FIGURA 37. Clases del “Programa Wonderful Ecuador”	190
FIGURA 38. Actividades en la selva “Programa Wonderful Ecuador”	191
FIGURA 39. Actividades en la costa “Programa Wonderful Ecuador”	192
FIGURA 40. Estudiantes recibiendo clases “Programa de Español en la selva”	194
FIGURA 41. Estudiantes navegando en el río Napo “Programa de Español en la selva”	194
FIGURA 42. Estudiantes en una lancha “Programa de Español en la costa”	196
FIGURA 43. Profesor y alumna en “Programa de Español en la costa”	196
FIGURA 44. Clases en el “Programa de Español en Galápagos”	198
FIGURA 45. Grupo de estudiantes en Galápagos “Programa de Español en Galápagos”	199
FIGURA 46. Volcán Cotopaxi	201
FIGURA 47. Viaje en tren por la Sierra ecuatoriana	202

FIGURA 48. Rafting en el Río Toachi	205
FIGURA 49. Voluntaria con niñas de fundación en Quito.....	206
FIGURA 50. Niños de fundación en actividades recreacionales.....	207
FIGURA 51. Estación Biológica en Galápagos.....	209
FIGURA 52. Clientes de Amazonas haciendo voluntariado	209
FIGURA 53. Estación Biológica en la Selva.....	211
FIGURA 54. Voluntarios haciendo actividades en la selva	211
FIGURA 55. Canal de marketing directo en cursos de Español	229
FIGURA 56. Canal de un nivel en cursos de Español.....	229
FIGURA 57. Canal de marketing directo en tours alrededor del país para grupos	230
FIGURA 58. Canal de un nivel en tours individuales alrededor del país.....	231
FIGURA 59. Canal de un nivel en programas de voluntariado.....	231
FIGURA 60. Descripción de dónde preferirían aprender español los clientes....	233
FIGURA 61. Lugares donde Amazonas Education & Travel ofrece sus servicios	234
FIGURA 62. Ubicación de la oficina principal de Amazonas Education & Travel	235
FIGURA 63. Oficina en Quito de Amazonas Education & Travel	236
FIGURA 65 Ubicación de proveedores de Amazonas Education & Travel en la costa	238
FIGURA 66. Ubicación de proveedores de Amazonas Education & Travel en Galápagos.....	239
FIGURA 67 Ubicación de agentes del exterior de Amazonas Education & Travel en Norteamérica	240
FIGURA 68 Ubicación de agentes del exterior de Amazonas Education & Travel en Europa	241
FIGURA 69. Logotipo de Amazonas Education & Travel	245
FIGURA 70. Descripción de los medios por los que prefieren saber de la empresa los potenciales clientes.....	246
FIGURA 71. Página web principal de Amazonas Education & Travel	247
FIGURA 72. Campaña tipo SEM de Amazonas Education & Travel.....	249
FIGURA 73. Landing page de Amazonas Education & Travel enlazada a adword	250
FIGURA 74. Cuenta de Facebook del grupo Amazonas Education & Travel...	251

FIGURA 75. Cuenta de Facebook de los cursos de español de Amazonas Spanish School	252
FIGURA 76. Cuenta de Facebook de los tours alrededor del país de Amazonas Travel Agency.....	252
FIGURA 77. Cuenta de Facebook de los programas de voluntariado de Amazonas Education & Travel.....	253
FIGURA 78. Cuenta de LinkedIn de Amazonas Education & Travel.....	253
FIGURA 79. Cuenta de YouTube de Amazonas Education & Travel	254
FIGURA 80. Feria de educación en Miami – USA	256
FIGURA 81. Feria de profesionales en Estados Unidos	257
FIGURA 82. Stand de Amazonas Education & Travel en feria internacional abierta al público.....	258
FIGURA 83. Atención a potencial cliente de español en feria de Noruega	259

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. Importaciones y Exportaciones Ecuador	4
TABLA 2. Población del Ecuador	8
TABLA 3. Descripción de cantidad de personas que estudian español por países en el mundo según encuestas	100
TABLA 4. Perfiles del segmento del consumidor	106
TABLA 5. Matriz de perfiles del segmento industrial	119
TABLA 6. Valoración de la Dimensión Calidad del Producto	126
TABLA 7. Resultados de la dimensión Calidad del producto	126
TABLA 8. Valoración de la Dimensión Política de Precios	127
TABLA 9. Resultados de la Dimensión Política de Precios	127
TABLA 10. Resultados de las dimensiones y grupos estratégicos de la empresa	128
TABLA 11. Resumen de datos para elaboración de escalas mentales	130
TABLA 12. Descripción de los valores de los atributos Programas y Número de Estudiantes	135
TABLA 13. Descripción de los valores de los atributos Experiencia y Reputación	136
TABLA 14. Matriz FODA empresa Amazonas Education & Travel	153
TABLA 15. Disciplina de valor “liderazgo en los productos” de Amazonas Education & Travel	167
TABLA 16. “Fases estratégicas del producto” empresa Amazonas Education & Travel	174
TABLA 17. “Jerarquía del producto” empresa Amazonas Education & Travel	176
TABLA 18. Descripción de los precios del “Programa de Español Dinámico”	217
TABLA 19. Descripción de los precios del “Programa de Español Súper Dinámico”	217
TABLA 20. Descripción de los precios del “Programa de Español en Quito Interactivo-Cultural”	217
TABLA 21. Descripción de los precios del “Programa Especial Spanish & Soccer”	218
TABLA 22. Descripción de los precios del “Programa Wonderful Ecuador” ...	218
TABLA 23. Descripción de los precios del “Programa de Español en la Selva”	218

TABLA 24. Descripción de los precios del “Programa de Español en la Costa”	219
TABLA 25. Descripción de los precios del “Programa de Español en Galápagos”	219
TABLA 26. Descripción de los precios de los tours en Quito y Sierra (sin Cuenca)	220
TABLA 27. Descripción de los precios de los tours en Cuenca.....	220
TABLA 28. Descripción de los precios de los tours en Guayaquil	221
TABLA 29. Descripción de los precios de los tours en Galápagos.....	221
TABLA 30. Descripción de los precios de voluntariado “Trabajo social en Quito”	222
TABLA 31. Descripción de los precios de “Voluntariado en Estación Biológica de la Selva”	222
TABLA 32. Descripción de los precios de “Voluntariado en Estación Biológica de San Cristóbal - Galápagos”	223
TABLA 33. Descripción de los precios de “Voluntariado en Estación Biológica de Santa Cruz - Galápagos”	223
TABLA 34 Comparación de precios hora/clase Escuelas de Español	224
TABLA 35.Descripción de los gastos de promoción y publicidad de Amazonas Education & Travel.....	262
TABLA 36.Descripción de las ventas y costos operacionales de cursos de español año 2015	267
TABLA 37. Descripción de los costos operacionales de cursos de español año 2015	268
TABLA 38. Descripción de las ventas y costos operacionales de tours alrededor del país año 2015	270
TABLA 39. Descripción de las ventas y costos operacionales de programas de voluntariado año 2015	271
TABLA 40. Descripción de los costos operacionales de programas de voluntariado año 2015.....	272
TABLA 41. Descripción de los costos variables de Amazonas Education & Travel año 2015.....	273
TABLA 42. Descripción de los costos fijos de Amazonas Education & Travel año 2015	274
TABLA 43 Rol de pagos mensual de Amazonas Education & Travel	276

TABLA 44. Descripción de gasto en servicios básicos de Amazonas Education & Travel año 2015	277
TABLA 45. Descripción de activos fijos con sus depreciaciones de Amazonas Education & Travel.....	278
TABLA 46. Estado de Resultados Proyectado a 5 años de Amazonas Education & Travel	281
TABLA 47. Balance General Proyectado a 5 años de Amazonas Education & Travel	283
TABLA 48. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado a 5 años de Amazonas Education & Travel.....	284
TABLA 49. Saldos iniciales y finales proyectados de efectivo de Amazonas Education & Travel.....	285
TABLA 50. Evaluación financiera de Amazonas Education & Travel.....	286
TABLA 51. Descripción de la tasa de descuento	287

RESUMEN

La presente investigación se basa en la creación de un modelo de marketing para una empresa de educación y turismo, mismo que se aplica a la empresa Amazonas Education & Travel, dedicada a la enseñanza del idioma Español a extranjeros, así como también a ofrecer tours alrededor del país y programas de voluntariado.

El trabajo de investigación está compuesto por siete capítulos, desarrollados de manera secuencial y lógica con el objetivo de lograr plantear un modelo aplicable, útil, efectivo y de fácil entendimiento.

En el Capítulo 1 se desarrolló un análisis estructural del sector industrial, donde se examinó los factores ambientales que afectan a la empresa, la industria en la que se desenvuelve desde una perspectiva global hasta llegar a la empresa en sí, y se aplicó el modelo de las fuerzas competitivas propuesto por Michael Porter.

En el Capítulo 2 se realizó la investigación de mercado en la que se sustenta toda la propuesta del modelo de marketing. La investigación se aplicó a clientes finales, clientes corporativos, competencia y proveedores; con el objetivo de conocer sus gustos y preferencias para saber qué productos y servicios ofrecer.

En el Capítulo 3 se desarrolló la segmentación de mercado tanto para clientes finales como corporativos, con esto se determinó un mercado meta en el cual se debe enfocar la empresa.

En el Capítulo 4 se llevó a cabo el posicionamiento de la empresa, donde se pudo determinar la posición que ocupa la empresa tanto en la mente de los consumidores como en el mercado; con esto se consiguió tener un panorama más claro de la industria lo que ayudó para la propuesta estratégica.

En el Capítulo 5 se elaboró la propuesta estratégica, donde se detallan todas las estrategias propuestas para la empresa, así como también la mezcla de mercadotecnia que se considera la mejor para tener éxito en este mercado.

En el Capítulo 6 se muestra el análisis financiero para la empresa, donde se hicieron proyecciones a cinco años de los principales estados financieros, así como también se determinaron índices que demuestran la viabilidad de la propuesta.

En el Capítulo 7 se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en este trabajo de investigación.

CAPITULO I: ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Análisis del Ambiente Global

1.1.1 Factores Ambientales

Los factores ambientales son un conjunto de elementos externos, es decir, que la empresa no tiene control sobre ellos, pero que influyen en la misma y en su accionar diario.

Estos factores rodean el entorno en el que se desenvuelve la empresa y los principales son: económicos, políticos, culturales y demográficos.

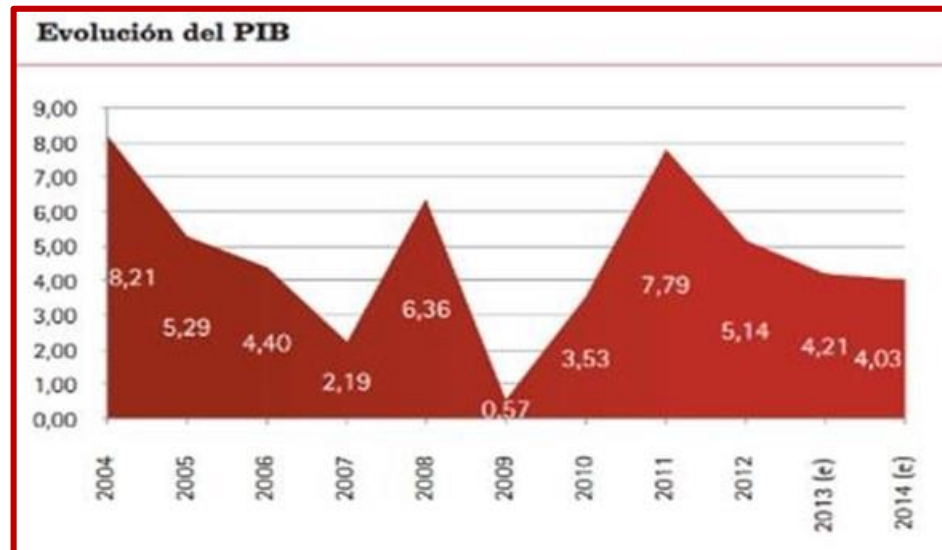
1.1.1.1. Factores Económicos

A principios de año, las perspectivas económicas del 2014 tenían un optimismo moderado, tanto a nivel nacional como a nivel internacional; esto debido a la evolución de las economías de Estados Unidos, Japón, Europa y China.

El FMI proyectaba que la economía mundial se expandiría a un ritmo de 2,9%. Por otra parte, el Banco Central del Ecuador (BCE) proyectaba un crecimiento de 4,05% en el país. (Revista Ekos, 2013).

En este año la economía del país ha mantenido la tendencia de crecimiento, pero con una tasa más baja que en los años anteriores:

FIGURA 1. Evolución del PIB del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador

El crecimiento en el país se ha dado como resultado de una importante inversión que se ha originado desde el sector público. Esta inversión ha permitido crecimiento en sectores como: construcción, suministro de servicios, comercio, etc.

La base de la economía ecuatoriana sigue siendo la producción y venta de petróleo. En los primeros 5 meses del 2014 la producción presentó un crecimiento de 8,5% con respecto al 2013; y se sigue

sosteniendo en base a la extracción estatal y no de las empresas privadas. (Revista Perspectiva, 2014)

La inflación anual del país a junio del 2014 tuvo un valor de 3,67%, valor que es superior al mismo período en el 2013 que fue de 2,68%. (Revista Perspectiva, 2014)

En ese año, según datos de la ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo), la plena ocupación del país era 52,7%, la subocupación 41,3% y el desempleo 5,7%. Comparándolo con el 2008, la plena ocupación era de 42,6%, la subocupación 50,1% y el desempleo 6,4%. Podemos ver que los niveles de ocupación han crecido, lo que es positivo para una economía en desarrollo como la de nuestro país; sin embargo, la subocupación se mantiene en niveles altos y también hay que atacar a este problema. (Revista Perspectiva, 2014)

En cuanto a la balanza comercial, el primer quimestre del 2014 tuvo un superávit de \$483,4 millones, lo que es un incremento del 177,2% con respecto al 2013, donde en el mismo período hubo un déficit de \$-625,9 millones. Esto se debe principalmente a los controles a las importaciones que se han implementado en el país desde finales del 2013 con la idea de fomentar la producción nacional. (Revista Perspectiva, 2014)

TABLA 1. Importaciones y Exportaciones Ecuador

	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
2013	\$10.204,5 millones	\$10830,3 millones
2014	\$11.098,9 millones	\$10.615,4 millones

Fuente: Revista Perspectiva

El nivel de endeudamiento del país ha venido creciendo desde el 2009, razón por la que se ha podido mantener el nivel de liquidez del país en el último tiempo.

Con esto tenemos una economía que para mantener la liquidez se ha endeudado, pero tiene que buscar otra manera para mantenerla, un “modelo productivo eficiente”, que poco a poco parece que va tomando forma.

FIGURA 2. Evolución del endeudamiento del Gobierno Ecuatoriano



Fuente: ENEMDU

1.1.1.2 Factores Políticos

En cuanto al ambiente político del país, a finales del 2014 era estable en relación a otros tiempos, ya que tenemos un presidente que está al mando desde el año 2007; situación diferente a lo que pasaba poco tiempo atrás donde casi ningún presidente completaba su período y la situación política y económica del país era muy inestable.

El presidente Rafael Correa actualmente se encuentra cursando su tercer mandato, y su partido político “Alianza País” tiene la mayoría de asambleístas en la Asamblea Constituyente.

A pesar de esto, en el último tiempo se ha podido ver un gran revés en cuanto a sus seguidores, ya que han ido disminuyendo con el pasar del tiempo. Esto se refleja en las últimas elecciones regionales, en el que su partido perdió la alcaldía de ciudades importantes como: Quito, Cuenca, Santo Domingo de los Tsáchilas, Portoviejo, Santa Elena y Manta. (Machado, 2014)

También se nota en el descontento general que existe actualmente con el gobierno reflejado en la gran cantidad de marchas de oposición que se han dado en el último año.

Un punto importante de este gobierno es el apoyo que ha brindado a los microempresarios y proyectos de negocios a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), otorgando préstamos para que puedan empezar sus propios negocios; y más recientemente, el apoyo financiero para proyectos de turismo en el país, como medida para incentivar el turismo receptivo.

1.1.1.3 Factores Culturales

En cuanto a los factores culturales que rodean a la empresa podemos decir que nuestro país es rico culturalmente, ya que todavía conservamos grupos étnicos autóctonos, es decir que conservan sus tradiciones y costumbres. Este ámbito es aprovechado por la empresa a través de los distintos programas que combinan la enseñanza del español más actividades culturales. Con esto se ayuda a que estas tradiciones no se pierdan lo cual ayuda a promocionar y difundir las mismas a nivel internacional.

Otro punto en este campo es que recientemente Quito fue designado como destino turístico número 1 en Sudamérica, algo ligado directamente a la empresa y bastante aprovechable en el futuro cercano. Además de que Quito cuenta con el Centro Histórico mejor conservado de Latinoamérica, el mismo que es Patrimonio Cultural de la Humanidad.

1.1.1.4 Factores Demográficos

La población del Ecuador al 2011 estaba en 14'483.500 habitantes, con una densidad poblacional de 56,5 habitantes por km², siendo así la más alta de América del Sur. La tasa de crecimiento demográfica inter-censal del país está aproximadamente en 1,52% de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2014)

El país se caracteriza por ser multiétnico y pluricultural, como podemos observar en el siguiente cuadro según el INEC:

TABLA 2. Población del Ecuador

Mestizos	71,90 %
Blancos	6,10 %
Indígenas	7,00 %
Montubios	7,40 %
Afrodescendientes	7,20 %
Otros	0,40 %

Fuente: INEC

1.1.2 Marco de Análisis Ambiental

En este punto se analizó de manera general a la industria a la cual pertenece la empresa empezando desde un contexto general hasta uno específico, de esta manera se empieza por el ambiente internacional y se termina analizando a la empresa en sí.

1.1.2.1 Ambiente Internacional

En cuanto al ambiente internacional existe una gran cantidad de empresas dedicadas a lo mismo que es la enseñanza de español. Pero

puede decirse que la más grande a nivel mundial es la empresa española Enforex-Don Quijote que tiene presencia en más de 20 países en todo el mundo. Su presencia a nivel mundial es a través de “partnerships”, es decir, tienen convenios con otras escuelas de idiomas en el mundo a las cuales envían sus estudiantes y a cambio reciben una comisión. En Latinoamérica tiene presencia en: México, Argentina, Costa Rica, Chile, Perú, Ecuador. En nuestro país su partnership es la Academia Latinoamericana de Español. (Enforex, 2014)

Este es un muy buen mecanismo, el de asociarse a empresas gigantes del mundo y ser sus representantes en el país. Se puede ver una oportunidad para aplicar esa estrategia en un futuro cercano con alguna de las empresas mejor posicionadas a nivel mundial. Estos contactos se los puede hacer a través de ferias de educación internacionales.

Además de esto, países de Latinoamérica que son fuertes actualmente en el área de enseñanza de español son: Argentina, México y Costa Rica; debido a la riqueza turística que poseen y a sus precios.

1.1.2.2 Ambiente Nacional

A nivel nacional de igual manera hay una gran cantidad de escuelas de español, pero sin duda la mayor cantidad se encuentran en la ciudad de Quito. En la capital hay aproximadamente 60 escuelas de

español. Cuenca también tiene escuelas, aproximadamente 10, y actualmente es un punto turístico importante para extranjeros, especialmente jubilados que eligen esta ciudad para quedarse viviendo allí.

Estos son los dos principales centros fijos de enseñanza del idioma en el país, sin tomar en cuenta que muchas de las escuelas de estas dos ciudades envían estudiantes a la selva o a la costa para que tengan sus clases con sus profesores en esos lugares.

1.1.2.3 Ambiente Industrial

Hoy por hoy las escuelas en el país ofrecen casi los mismos servicios: clases, guías turísticas, actividades extracurriculares, voluntariado, pasantías, entre otros. Por lo que resulta difícil diferenciarse en cuanto a lo que se ofrece.

Puede decirse que la clave está en ser los mejores de lo que se ofrece y saber cómo llegar a más personas.

1.1.2.4 La Empresa

Amazonas Education & Travel es una empresa dedicada a la enseñanza de español a extranjeros y programas turísticos por todo el país.

Las clases de español son complementadas con actividades culturales en la ciudad, voluntariado o pasantías. También las clases pueden ser dadas en cualquiera de las otras tres regiones del país: Costa, Oriente y Galápagos.

1.2 Análisis Externo

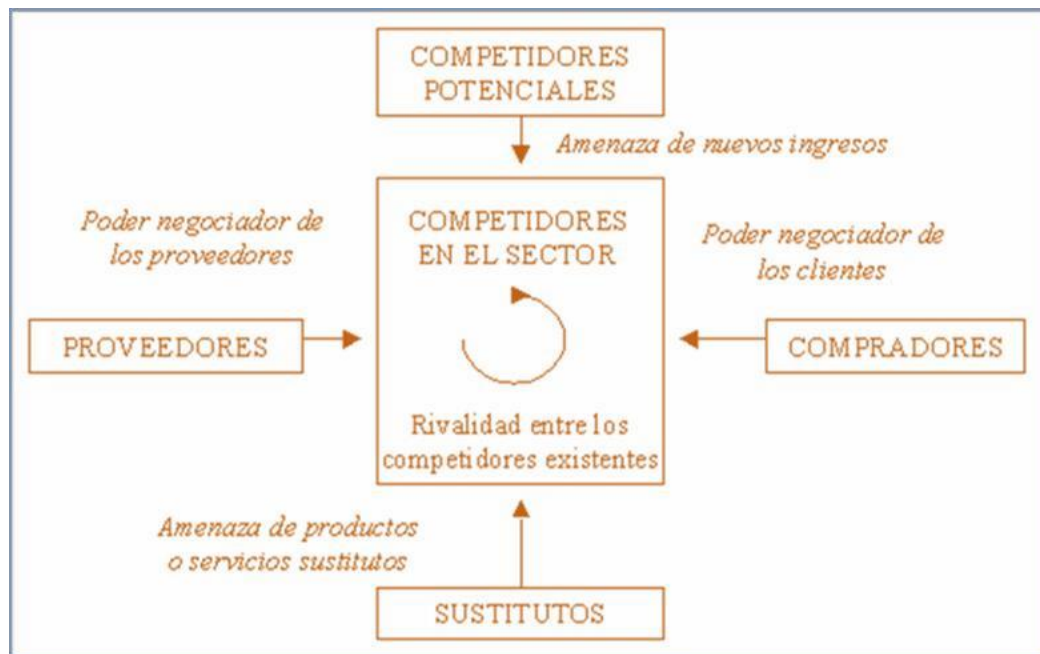
1.2.1 Categoría de Participantes y Fuerzas Competitivas

Este análisis consiste en aplicar las “5 fuerzas competitivas de Michael Porter” a la industria en que se desenvuelve la empresa para con esto tener un panorama más claro y específico acerca de la misma, y de esta manera determinar si la industria es rentable para la empresa.

Según Porter (2009), el modelo consiste en relacionar una empresa con su entorno, con el objetivo de encontrar una posición en el sector industrial en la que pueda defenderse mejor de estas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter puede apreciarse en el siguiente gráfico:

FIGURA 3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Estrategia Competitiva, Michael Porter (2009)

Además de las 5 fuerzas competitivas ya conocidas, se aplicó una más que es la presión y control que ejerce el gobierno sobre la industria.

1.2.1.1 Competencia – Rivalidad interna

Porter (2009) menciona que la rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Por lo general, las estrategias adoptadas por una empresa tienen influencia en las otras, llevándolas a tomar acciones para contrarrestarlas. Entre las estrategias principales entre competidores están: competencia de precios, guerras de publicidad, introducción de productos, etc. (Porter, 2009)

La competencia que existe en el mercado de la enseñanza de español es intensa y se puede decir que hasta “caníbal” por ciertas estrategias y acciones de algunas empresas.

En este mercado es muy común competir solamente en precios, ya que en general es lo que más atrae a los extranjeros, y sin necesariamente brindar un servicio de calidad. Muchas empresas solamente tienen un aula con mesas y sillas y se hacen llamar escuelas de español, cobrando precios muy bajos y así consiguiendo estudiantes. Este tipo de empresas dañan el mercado y la imagen que se tiene de Ecuador en el exterior, ya que al dar un pésimo servicio los extranjeros se llevan una mala impresión de la enseñanza de español en el país y nunca van a volver, además de que sus recomendaciones serán negativas a sus conocidos.

Incluso algunas empresas adoptan la práctica del “dumping”, ofreciendo precios extremadamente bajos, hasta por debajo de sus costos, con tal de conseguir clientes. Esto lo hace ya que no consideran el mercado de enseñanza de español como su mercado primario, sino que

potencian todo lo que es el turismo. Por esta razón son prácticas diferentes a las que realizan las empresas que sí tienen a la enseñanza de español como su principal mercado.

Es un mercado mutuamente dependiente ya que las empresas están pendientes de lo que haga su competencia. Por ejemplo en los cursos y programas que se ofrecen se aplica mucho el “benchmarking”, ya que cuando una empresa saca un nuevo programa, el resto inmediatamente reacciona y saca el suyo con muchas similitudes.

Por esta razón se da lo que se mencionó anteriormente, que casi todas las empresas del mercado ofrecen los mismos programas y servicios, hay una ausencia de diferenciación, al menos de manera preliminar ya que en calidad sí hay diferencias. Por este motivo de que preliminarmente todos los programas son iguales, los clientes toman sus decisiones basándose en el precio pero sin saber a fondo la calidad de cada una de las empresas.

1.2.1.2 Proveedores – Poder de Negociación

Según Porter (2009) los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen.

Hay una cantidad importante de proveedores para el mercado, siendo los principales: hoteles, hostales y operadores de turismo que son los más importantes. Hay sustitutos, sobre todo para los hoteles/hostales, que pueden ser las familias anfitrionas (que en efecto es lo más utilizado) o residencias para estudiantes extranjeros.

En el último tiempo, la industria de español para extranjeros se ha convertido más importante especialmente para los operadores turísticos que sirven de complemento para el mercado analizado.

Por estos factores analizados podemos decir que el poder de negociación de los principales proveedores de la industria no es muy alto, porque existe mucha competencia entre ellos, productos sustitutos y el mercado es importante para ellos.

Pero en cuanto a si el servicio que los proveedores ofrecen al mercado es importante, sí tienen poder de negociación ya que es muy importante para el negocio de las empresas de la industria, principalmente el hospedaje ya que todo cliente extranjero que llega al país tiene que quedarse en algún lugar. Es un complemento muy necesario.

1.2.1.3 Productos sustitutos – Presión de los sustitutos

Según Porter (2009) todas las empresas de una industria compiten con las industrias que generan productos sustitutivos. Los productos sustitutivos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.

Un producto sustitutivo es el que cumple la misma función que el producto de la empresa de la industria.

Para el mercado de enseñanza de español para extranjeros no se encuentra un producto sustituto que cumpla con la misma función.

Se puede decir que los programas de voluntariado han crecido mucho en el último tiempo ya que ha impulsado a extranjeros a venir al país, pero más que un sustituto es un complemento pues las personas tienen que aprender el idioma para poder desenvolverse en sus actividades de voluntariado.

1.2.1.4 Clientes – Poder de Negociación

De igual manera a lo hecho en el análisis de proveedores, se analizó algunos puntos importantes propuestos por el autor Porter (2009)

que menciona que los clientes compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan a los competidores entre sí.

Los clientes tienen poder de negociación cuando sus compras representan un alto porcentaje de las ventas de las escuelas de español, en este mercado eso puede darse en las escuelas con respecto a sus clientes B2B. Cuando las escuelas tienen convenios con agentes, universidades y colegios en el exterior, estos clientes tienen un mayor poder de negociación pues envían grupos de estudiantes en cantidades importantes, lo que les da la posibilidad de negociar con respecto a precios y servicio.

También tienen poder de negociación los clientes B2C, ya que al ser la mayoría programas de español similares en la industria, tienen la posibilidad de elegir el que más les convenga principalmente según el precio. A esto se le añade que tienen toda la información del mercado, a través de páginas web, redes sociales, guías turísticas, etc. pueden saber dónde encontrar lo que necesitan y escoger la mejor opción para ellos.

En general vemos que es una industria en la que los clientes tienen un alto poder de negociación por todos los puntos ya expuestos.

1.2.1.5 Nuevos Ingresantes – Barreras de Ingreso

Según Porter (2009) el riesgo de que ingresen más competidores en una industria dependerá de las barreras actuales de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

El ingreso de nuevos competidores en una industria aporta con nuevos recursos a la misma, mayor capacidad y participación de mercado. Con esto lo que se puede generar es que se reduzcan los precios o que aumenten los costos de las empresas ya establecidas.

Para determinar qué tan difícil es ingresar en esta industria se analizó algunas barreras:

- **Necesidades de capital:** la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, sobre todo si se requiere capital para publicidad, investigación o desarrollo anticipados que entrañan riesgo o son irre recuperables. (Porter, 2009)

Esta barrera es casi nula en la industria analizada, porque como ya se mencionó anteriormente, ahora casi cualquiera puede tener una escuela de español, solamente ambientando un cuarto, poniendo mesas, sillas y contratando un profesor. Es por esta razón que ha

aparecido tanta competencia en la industria, pero cabe recalcar que mucha de esta nueva competencia lo hace solo por precios y no con calidad.

- **Acceso a los canales de distribución:** cuanto más limitados sean los canales a través de los cuales un producto se vende al por menor o al por mayor y cuanto más ligados estén a los competidores actuales, más difícil será entrar en la industria. (Porter, 2009)

Para esta industria hemos determinado como canales de distribución a los convenios que se tiene con los grandes agentes del exterior que tienen cadenas en muchos países. En cuanto a esta barrera sí se ve un grado alto de dificultad de ingreso para los nuevos competidores ya que se estos agentes tienen muchos requisitos, como por ejemplo: determinado número de años de experiencia, reputación, oferta de productos globalizada, etc.

- **Diferenciación de productos:** las empresas ya establecidas gozan de identificación de marca y lealtad de los consumidores, obtenidas por la publicidad, el servicio al cliente, las diferencias de productos o, por haber sido las primeras en entrar en la industria. (Porter, 2009)

Esta barrera de entrada es igual muy baja en esta industria. No existe una empresa que sea reconocida con su marca por sobre las demás. En general las mejores escuelas del mercado se encuentran más o menos al mismo nivel. Por esto si una empresa nueva quiere ingresar con una idea de negocio bien estructurada y con servicios de calidad, puede dar competencia en esta industria.

- **Economías de escala:** hacen referencia a las reducciones de los costes unitarios de un producto a medida que aumenta periódicamente el volumen absoluto (Porter, 2009).

Esta barrera está relacionada a las necesidades de capital, y como ya se mencionó es nula en esta industria. La única economía de escala que se puede hacer en este negocio es cuando se da clases a grupos, ya que así se reducen los costos fijos distribuyéndolos a todos los estudiantes del grupo. Por eso no hay barrera significativa, ya que cualquier escuela puede dar clases ya sea individuales o en grupo.

- **Ubicación favorable:** las compañías bien establecidas se localizan generalmente en los mejores sitios antes de que las fuerzas del mercado incrementen los precios para darles su verdadero valor (Porter, 2009).

Esta barrera tampoco tiene gran incidencia en los nuevos competidores ya que la mayoría de ventas se las hace por internet y una buena ubicación no es necesaria. Es lo contrario a lo que pasaba hace 15 años donde la mayoría de ventas se las hacía a extranjeros que estaban en el país y buscaban personalmente a las escuelas para pedir información.

En conclusión, podemos ver claramente que para esta industria las barreras de entrada son mínimas. Casi no existen barreras de entrada por lo que es un mercado donde cualquiera puede ingresar a competir con las mejores empresas.

1.2.1.6 Mega fuerza Gobierno – Presión, Control y Regulación

El Gobierno se ha dado cuenta que una fuente potencial de ingresos de manera permanente, sostenible y amigable con el medio ambiente es el turismo, y por esa razón le ha apostado a invertir bastante en este sector. Esto es algo positivo para la industria ya que todos sus clientes son extranjeros.

Al mismo tiempo se ha incrementado los controles por medio de sus diferentes dependencias, llámese SRI, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Turismo, etc.

1.2.2 La Red de Valores

1.2.2.1 Complementadores

Los complementadores son tecnologías, sub-tecnologías y productos complementarios, sin los cuales el valor del producto o tecnología central disminuiría considerablemente. (Restrepo & Rivera, 2006)

Los complementadores pueden ser tanto internos como externos: los internos son los que están bajo control de la empresa y puede manejarlos según como le convenga; en cambio los externos son los que no dependen de la empresa y no tiene ningún control sobre éstos.

1.2.2.1.1 Internos

- **Turismo:** es un complementador importante en el área ya que permite ofrecer aparte de las clases de español, viajes y tours tanto dentro como fuera del país. Esto es algo que la mayoría de la competencia no tiene.

- **Programas de español fuera de la ciudad y especiales:**

La empresa cuenta con una gran variedad de programas, de los que destacan los que son fuera de la ciudad, por

ejemplo: los programas de español en la selva, en la costa y en Galápagos. También cuenta con un programa único en el país, que se llama “Spanish and Soccer”, en el que tiene un convenio con el club “Liga Deportiva Universitaria de Quito”, donde los estudiantes reciben clases en la mañana y entrenan por las tardes en el complejo de Liga con el cuerpo técnico de las divisiones inferiores.

- **Agentes y conexiones en el exterior:** Una buena parte del negocio de la empresa se sustenta en los contactos que ha establecido a través de los años de experiencia con agentes, colegios, universidades del exterior, organizaciones internacionales (Departamento de Estado de USA, USAID, entre otros), que avalan la calidad y altos estándares de servicio de la empresa.

1.2.2.1.2 Externos

- **Impulso del turismo por parte del Gobierno:** Con la campaña a nivel mundial que implementó el Gobierno hace poco: “All you need is Ecuador”, se está tratando de afianzar la marca país y de esta manera convertir al turismo en una de las principales fuentes de ingreso, para entrar a

competir con los líderes en destinos turísticos a nivel mundial: México, Costa Rica, España, Brasil, Francia, Grecia, etc.

- **Premios que ha conseguido Quito y Ecuador a nivel internacional:** En los últimos años Quito Turismo (parte del Municipio de Quito) ha hecho un importante trabajo de promoción de Quito como destino turístico en el exterior, lo cual ha redundado en la obtención de importantes premios internacionales que ha catapultado a Quito como destino turístico líder en Sudamérica, prueba de eso es que Quito ha ganado 2 años consecutivos el premio de “ciudad destino líder” en Sudamérica. Además de que Quito quedó entre los 14 finalistas para ser elegida “ciudad maravilla” del mundo.

CAPITULO II: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Según Kotler (2006) la investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa. También menciona que el proceso de investigación de mercados consta de seis pasos:

- Definir el problema y los objetivos de investigación
- Desarrollar el plan de investigación
- Recopilar la información
- Analizar la información
- Presentar los resultados
- Tomar la decisión

Para la presente investigación se tomó en cuenta a cuatro actores que son: clientes finales (B2C), clientes corporativos (B2B), competencia y proveedores.

2.1 Clientes – B2C

Los clientes finales (B2C – Business to Consumer) son los usuarios finales del producto o servicio. Por lo general es un mercado con muchos más compradores que el corporativo pero de menor tamaño en cuanto a volumen de ventas (Kotler, 2006).

2.1.1 Objetivos

2.1.1.1 General

- Identificar la aceptación que tiene el aprendizaje del español en el país y los gustos y preferencias de los potenciales clientes.

2.1.1.2 Específicos

- Identificar las características que más apreciaría el consumidor de este servicio y qué lo motivaría a consumirlo, basándonos en el grado de satisfacción que generaría cada una de dichas características.
- Determinar los lugares de mayor aceptación y acogida en los cuales nuestros clientes preferirían recibir este servicio.
- Definir el precio más adecuado para el servicio, tomando en cuenta cuánto estarían dispuestos a pagar los consumidores de acuerdo a su poder adquisitivo.
- Conocer los principales canales de comunicación por los que los clientes quisieran saber de la empresa y sus servicios.

2.1.2 Plan de Muestreo

Para la presente investigación se trabajó para la recolección de datos con un grupo conformado principalmente por personas extranjeras que están estudiando en universidades del país y en institutos de idiomas, pero también se

usó en una menor cantidad a ex estudiantes y/o turistas extranjeros que han adquirido los servicios de la empresa.

Según datos del Ministerio de Turismo, para el mes de agosto de 2014 la cantidad de extranjeros que visitaron nuestro país fue de 131.694, pero de estos el 33% lo ocupa Colombia y Perú en el primer y tercer lugar respectivamente, países en los cuales no se enfoca el negocio pues tienen habla hispana. Es por esto que solo se tomó en cuenta a los países que interesan y que están entre los 20 primeros lugares de la tabla, que son: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Gran Bretaña, Francia, Brasil, Filipinas, China, Italia, Holanda y Australia; y que dan un total de 41.642. (Ministerio de Turismo, 2014)

Con estos datos, la muestra sería de:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{41.642 * (0,5)^2 * (1,28)^2}{(41.642-1)*(0,05)^2 + (0,5)^2*(1,28)^2}$$

$$n = 163,20$$

En donde:

N= Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

σ = Desviación estándar de la población

Z = Valor del nivel de confianza (80%)

e = Límite aceptable de error muestral (5%)

Para determinar el número de encuestados se ha utilizado el Método Probabilístico, es decir, la fórmula que se usó anteriormente. El método probabilístico es un procedimiento en el que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionado para la muestra. (Malhotra, 2004)

Para determinar a quiénes encuestar se usó el Método no Probabilístico, que según Malhotra son técnicas que no utilizan procedimientos de selección por casualidad; en su lugar, se basan en el juicio personal del investigador. En este caso se encuestó a estudiantes extranjeros de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de la Universidad San Francisco de Quito y a estudiantes de institutos de idiomas.

Para analizar la información se utilizó el método estadístico, que consiste en: contabilizar la información, clasificar los datos, tabular, codificar, hacer cuadros estadísticos y diagramas de distinta índole.

2.1.2 Diseño de la Encuesta – B2C



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

Survey

Objective: The goal of the following survey is to identify the acceptance of the Spanish learning in Ecuador and also the preferences of the potential customers.

a) **Gender:** Male _____
 Female _____

b) **Age:**

c) **Nationality:**

d) How long are you going to be in Ecuador?

Less than 15 days _____

15 to 30 days _____

From 1 to 3 months _____

More than 3 months _____

e) Do you speak Spanish?

Yes _____

No _____

f) What is the reason because you are visiting Ecuador?

Tourism _____

To learn Spanish _____

Work _____

Interchange _____

Business _____

Other, Specify _____

g) Would you like to learn Spanish in Ecuador?

Yes _____

No _____

h) If yes, which system would you like to study?

One to one classes _____

Group classes' _____

- i) Besides learning Spanish, what other service would you like to receive? (More than 1 option is possible to choose)

Tours _____

Volunteering _____

Internships _____

Interchanges _____

Homestays _____

Other, specify _____

- j) Would you like to learn Spanish while you are traveling and enjoying Ecuador?

Yes _____

No _____

- k) Rate on a scale of 1 to 5, with 5 being the best and 1 being the worst option, where would you like to learn Spanish in Ecuador?

Quito _____

Highlands (Cuenca, Otavalo, Baños) _____

Jungle (Amazon) _____

Coast _____

Galápagos _____

l) How much would you pay for one week of Spanish classes?

From \$100 to \$160 _____

From \$161 to \$200 _____

From \$201 to \$300 _____

More than \$300 _____

m) Rate on a scale of 1 to 5, with 5 being the best option and 1 the worst.

What is the best way for you to know about our Spanish programs and promotions?

Web page _____

Social media _____

Agents / Representatives _____

Universities / High schools _____

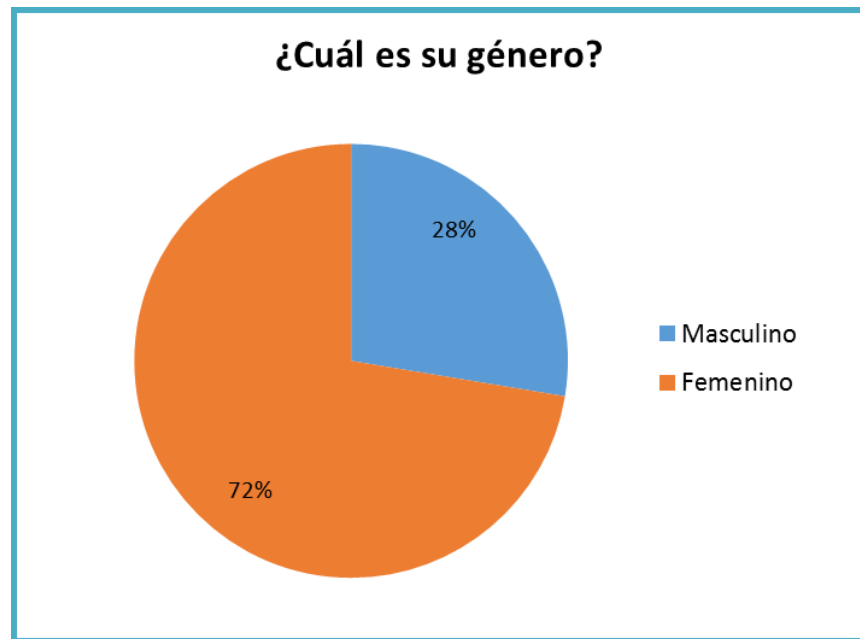
Tourism guides _____

2.1.3 Resultados de las Encuestas

A continuación se muestran cada uno de los resultados de las encuestas aplicadas y sus respectivas representaciones gráficas:

a) ¿Cuál es su género?

FIGURA 4. Descripción del género de las personas encuestadas

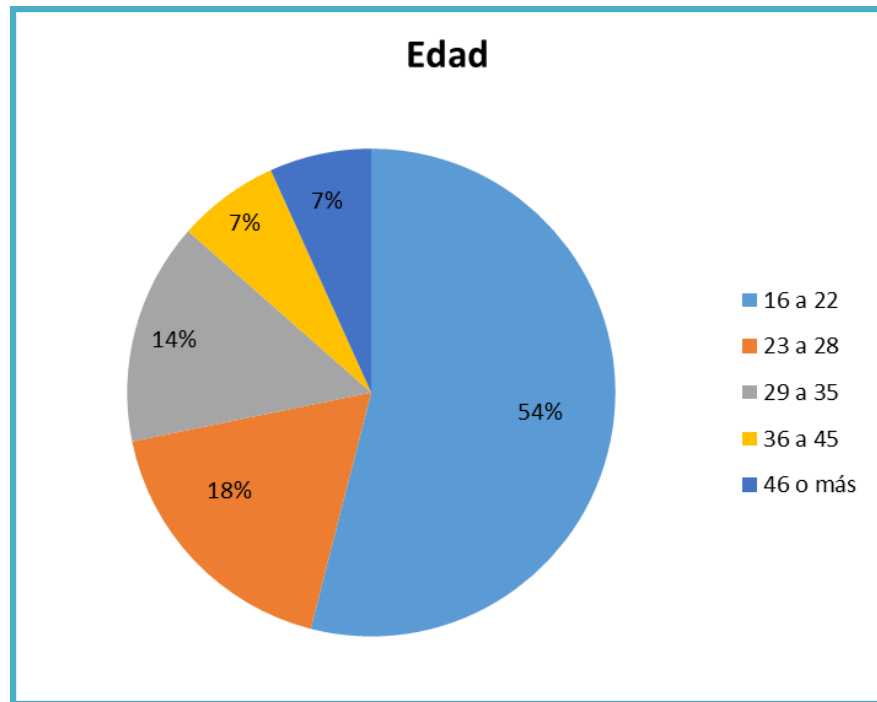


Fuente: Encuesta realizada

Del total de los encuestados, el 28% fueron hombres y el 72% restante mujeres. Hay una gran mayoría de mujeres en todos los centros de idiomas que se hizo la investigación, por lo que podemos ver que, al menos preliminarmente, las mujeres son a las que más les gusta viajar y aprender el idioma.

b) ¿Cuál es su edad?

FIGURA 5. Descripción de los rangos de edad de las personas encuestadas.



Fuente: Encuesta realizada

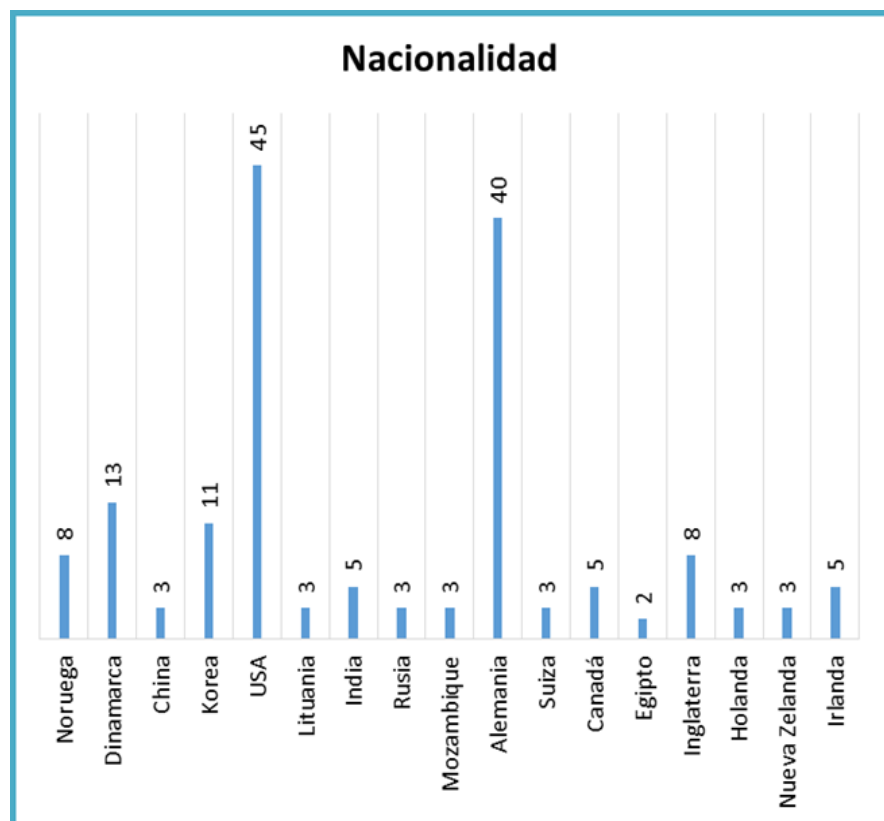
Aquí podemos ver que la mayoría de las personas encuestadas se encuentran entre las edades de 16 a 22 años, abarcando más de la mitad de los encuestados con un 54%.

Las personas entre 23 y 28 años ocupan el segundo lugar, abarcando en total un 18% de los encuestados. Con estos datos

podemos ver que la gran mayoría de los encuestados es en general gente joven, que invierte su tiempo en viajar y aprender de la cultura e idioma de los países a los que van, como acostumbran hacer los extranjeros.

c) ¿Cuál es su nacionalidad?

FIGURA 6. Descripción de las nacionalidades de las personas encuestadas



Fuente: Encuesta realizada

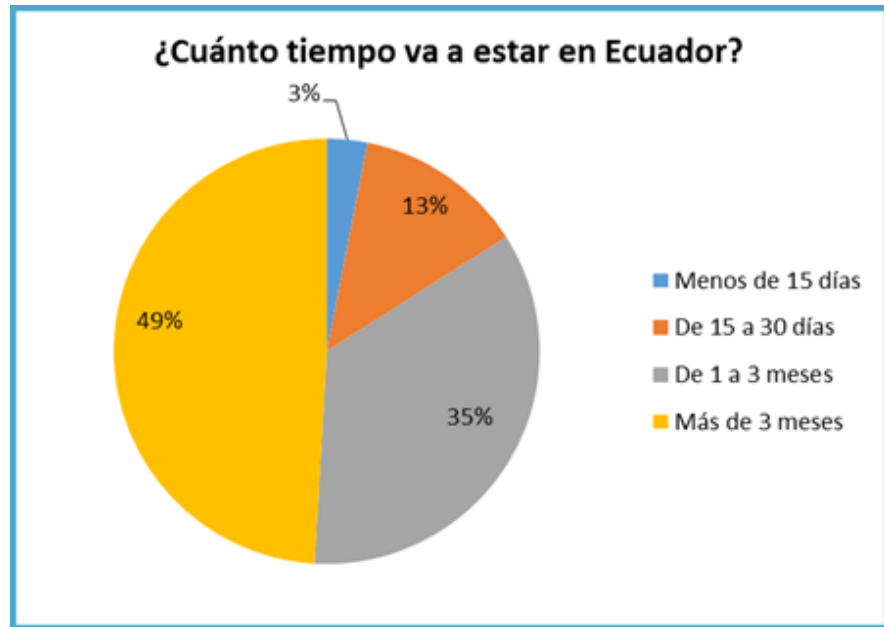
Podemos notar claramente en la figura que una gran cantidad de países entre las personas que fueron encuestadas, sin embargo, Estados Unidos ocupa el primer lugar en vista de que obtuvo más encuestados con 45, en segundo lugar tenemos Alemania con 40 y en tercer lugar Dinamarca con 13.

Vemos que Estados Unidos se encuentra liderando reiteradamente respecto de los demás países, lo que concuerda con lo dicho anteriormente ya que es el país de lengua extranjera que más aporta con turistas al país. Junto a Alemania ocupan más de la mitad de los encuestados.

También es importante mencionar que existen muchos países europeos, aunque no en cantidades grandes (a excepción de Alemania y Dinamarca), siendo un continente en el cual las personas viajan mucho y también nos podemos enfocar por la variedad de países que hay.

d) ¿Cuánto tiempo va a estar en el país?

FIGURA 7. Descripción de la duración de estadía en el país de las personas encuestadas



Fuente: Encuesta realizada

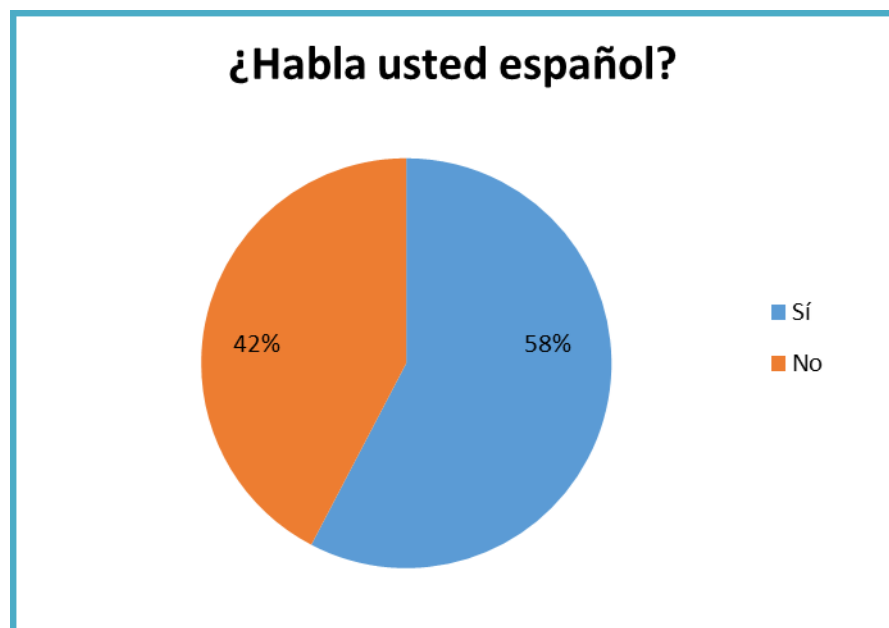
La mayor parte de los encuestados dicen que su estadía en el país será de más de 3 meses, llegando a un 49%. Le sigue no muy lejos con un 35% la gente que piensa quedarse entre 1 y 3 meses.

Estos datos podrían justificarse en que gran parte de los encuestados pertenecen a universidades, por lo que están estudiando ahí y deben estar más de 3 meses.

Tan solo el 3% de los encuestados piensa quedarse menos de 15 días en el país, con esto podríamos enfocarnos en ofrecer programas de al menos 3 semanas o 1 mes.

e) ¿Habla usted español?

FIGURA 8. Descripción de las personas encuestadas que hablan español.



Fuente: Encuesta realizada

Aquí el 58% respondió que sí habla español, un valor relativamente alto, pero justificado porque como se mencionó anteriormente casi todos los encuestados son estudiantes de

universidades locales o institutos de idiomas, para lo cual ya deben hablar o deben estar aprendiendo el idioma.

También hay que mencionar que es una pregunta un tanto subjetiva puesto que muchos de los que respondieron que sí hablan español decían que solo un poco, esto significa que están aprendiendo, y es justamente porque son estudiantes de institutos de idiomas.

f) ¿Por qué razón está en el país?

FIGURA 9. Descripción de las razones por las que están en el país las personas encuestadas.



Fuente: Encuesta realizada

En esta pregunta podemos observar que la principal razón, con un 47%, para que los encuestados estén en el país es justamente porque quieren aprender el idioma.

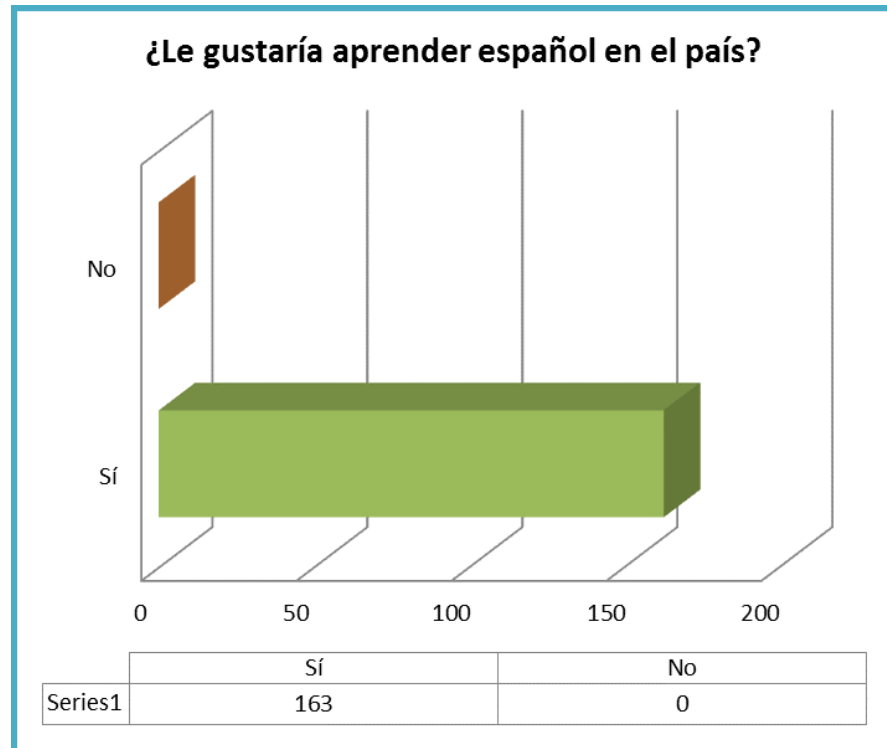
Esta respuesta también se da por lo que ya se mencionó con anterioridad, que los encuestados son estudiantes de universidades o institutos de idiomas. Pero aun con esta salvedad, es una respuesta importante ya que nos dice que a los extranjeros les interesa el aprendizaje del español en nuestro país y por eso han venido.

También vemos que la segunda razón más importante es el turismo, con un 21%. Esta pregunta es alentadora pues las dos principales razones mencionadas son las actividades a las que se dedica la empresa. Vemos que el negocio está bien encaminado hacia las preferencias de los potenciales clientes.

En el porcentaje de otros, una respuesta que muy mencionada fue que están aquí como misioneros y por voluntariado. La segunda sobre todo es una actividad que la empresa está potenciando bastante y que está teniendo gran acogida, tanto por los clientes como por la competencia.

g) ¿Le gustaría aprender español en el país?

FIGURA 10. Descripción del rango de personas encuestadas que les gustaría aprender español en el país

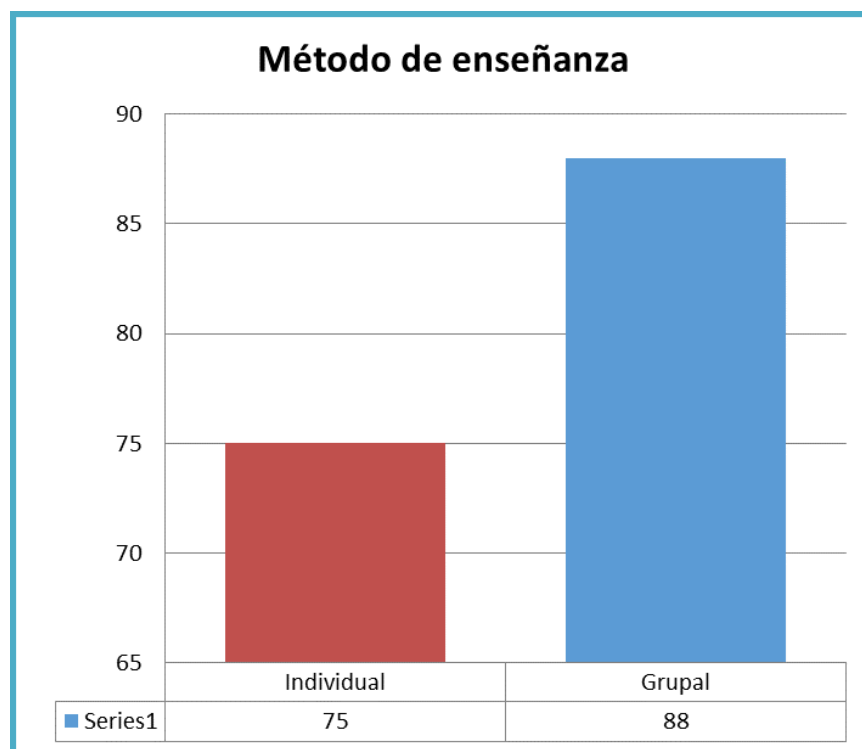


Fuente: Encuesta realizada

En esta pregunta la totalidad de los encuestados respondió afirmativamente. Esto se da porque los encuestados ya están estudiando español en el país, por lo que a la final es una pregunta que no aporta con mucho para la investigación.

h) ¿Qué método de enseñanza prefiere?

FIGURA 11. Descripción del método de enseñanza que prefieren las personas encuestadas

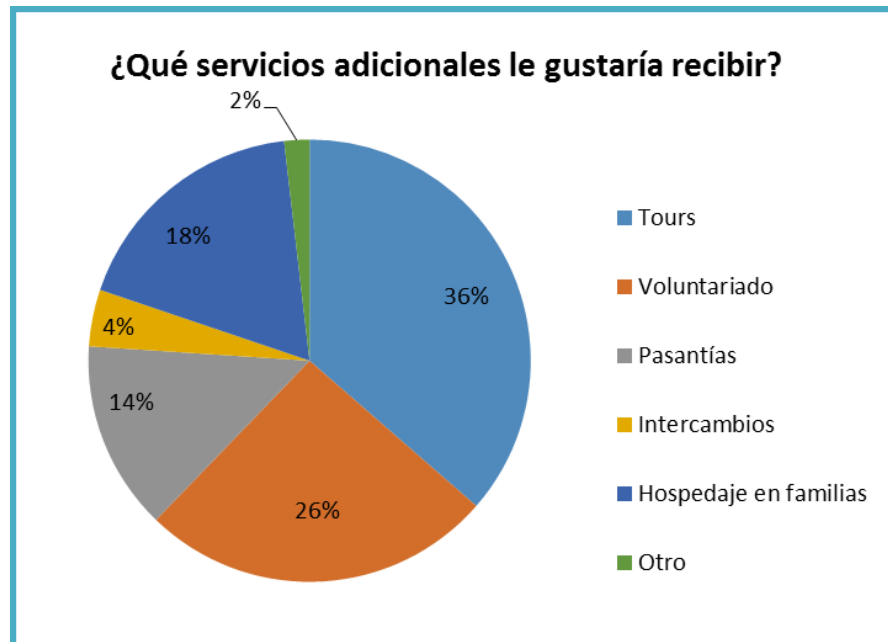


Fuente: Encuesta realizada

En cuanto al método de enseñanza que los encuestados prefieren, el más importante para ellos es la enseñanza grupal, aunque no supera por mucho al método individual. Esta pregunta nos va a servir para saber qué programas y cursos ofrecer a los potenciales clientes.

i) ¿Qué servicios adicionales le gustaría recibir?

FIGURA 12. Descripción de los servicios adicionales que les gustaría recibir a las personas encuestadas



Fuente: Encuesta realizada

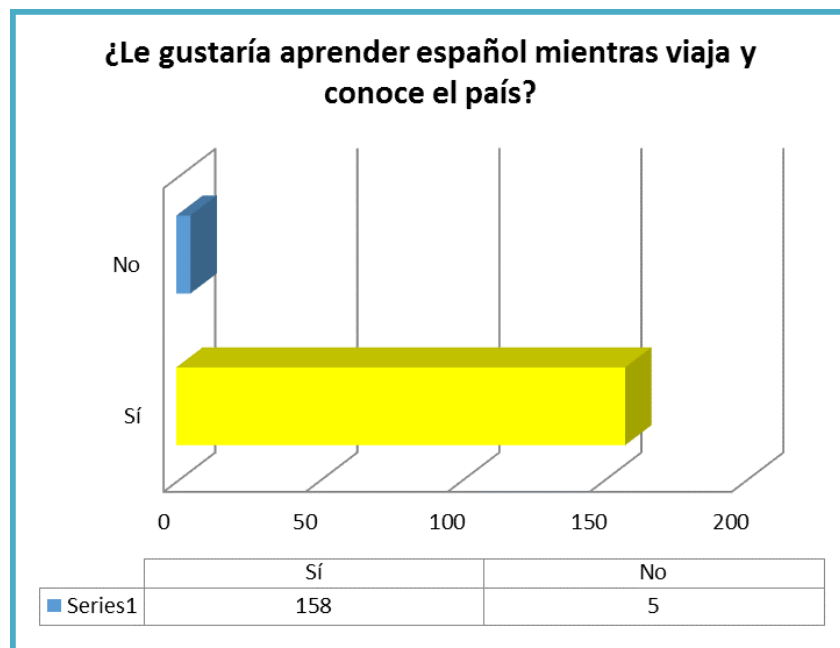
El principal servicio adicional que la mayoría de encuestados eligió fue los tours con un 36%, esto podemos relacionarlo con el segundo motivo por el cual venían al país que era el turismo. Podemos darnos cuenta que estas dos actividades pueden tener una gran aceptación si se las hace de manera conjunta.

Después le sigue el voluntariado con un 26% que también es un valor importante, y tiene relación con lo dicho en la sexta pregunta; el voluntariado es un tema que ha tomado mayor importancia en el último tiempo y podemos encontrar un gran potencial en éste en el futuro cercano.

En tercer lugar está con un 18% el hospedaje en familias, una actividad a la que la empresa también se dedica.

j) ¿Le gustaría aprender español mientras viaja y conoce el país?

FIGURA 13. Descripción del rango de personas encuestadas que les gustaría aprender español mientras conocen el país.

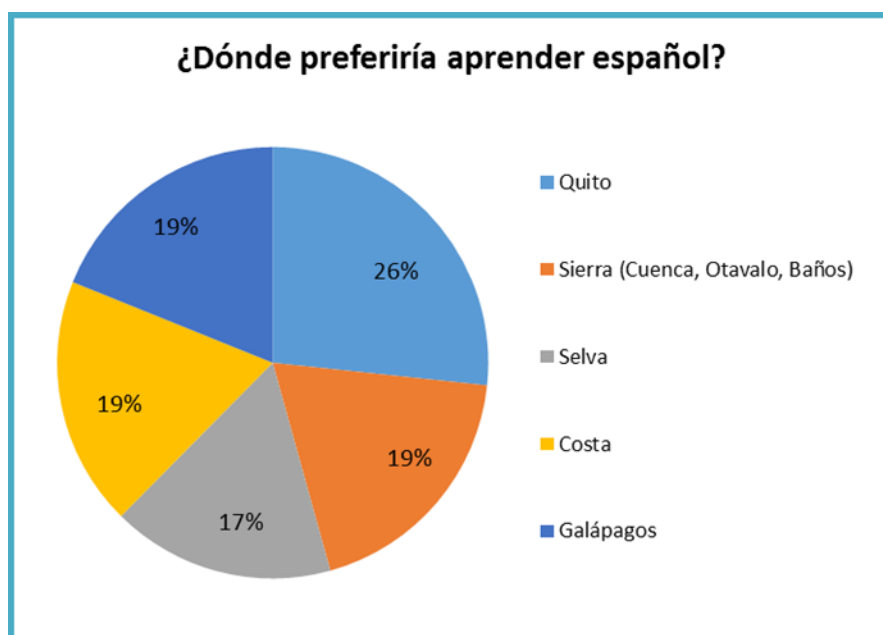


Fuente: Encuesta realizada

Esta pregunta también tuvo resultados contundentes, ya que 158 de los 163 encuestados respondieron que sí les gustaría aprender español mientras viajan por el país.

k) ¿Dónde preferiría aprender español?

FIGURA 14. Descripción de dónde preferirían aprender español las personas encuestadas.



Fuente: Encuesta realizada

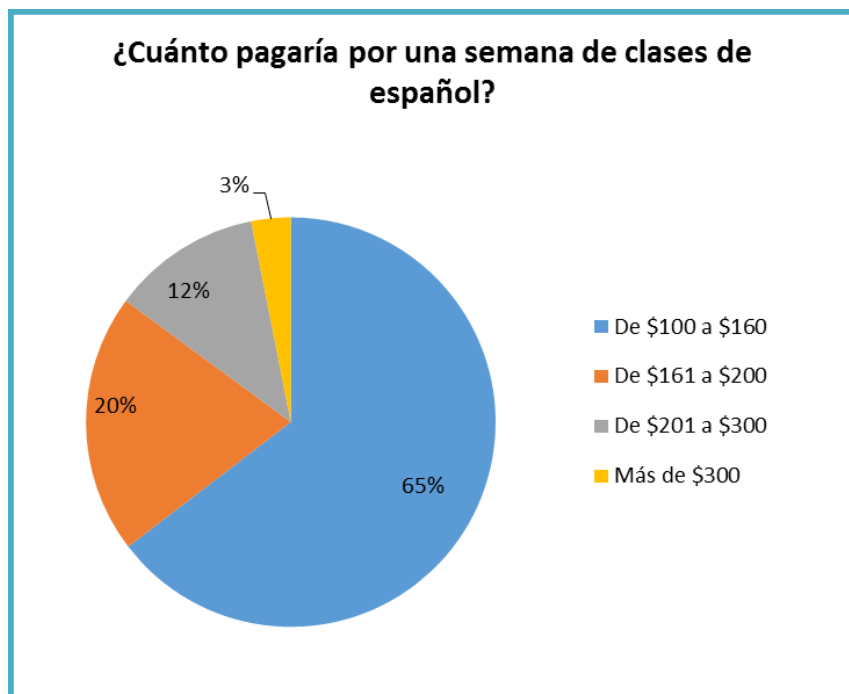
En cuanto a los lugares en que preferirían aprender español, no hubo una que destaque con una gran diferencia, sin embargo, un 26% eligió que Quito sería la mejor opción.

En segundo lugar están empatados tres lugares: otros lugares de la sierra, la costa y Galápagos, con un 19%. Esto puede haber sido ya que muchos de ellos no conocen el resto del país, muchos solo conocen Quito.

En último lugar pero por muy poca diferencia se encuentra la selva con un 17%.

l) ¿Cuánto pagaría por una semana de clases de español?

FIGURA 15. Descripción del rango de precios que pagarían por una semana de clases las personas encuestadas



Fuente: Encuesta realizada

Para el presupuesto por semana, la gran mayoría con un 65% eligió los valores más bajos, que son de \$100,00 a \$160,00.

En segundo lugar y muy por detrás de la primera está la opción de \$161,00 a \$200,00 por semana con un 20%.

m) ¿Por qué medios prefiere saber de los programas y promociones?

FIGURA 16. Descripción de los medios por los que las personas encuestadas prefieren saber de la empresa



Fuente: Encuesta realizada

Para el tema de promociones y publicidad tampoco hubo diferencias grandes, pero una pequeña mayoría prefiere conocer de la empresa y sus promociones a través de su página web con un 25%. Las redes sociales ocupan el segundo lugar con un 22%. Esto nos indica que los clientes están al día con todo lo tecnológico, por lo que campañas de marketing digital encajarían muy bien para dar a conocer los productos y la empresa.

No muy detrás está con un 18% el saber de la empresa por medio de agentes/representantes en el exterior, esto es bueno ya que la mayor parte de las ventas de la empresa se hacen a través de este medio. Y con el mismo porcentaje están las universidades/colegios, un mercado que a futuro se piensa explotar principalmente con grupos.

2.1.4 Conclusión

Una vez descritas las respuestas de las encuestas a clientes B2C, podemos decir que el segmento general al que la empresa tendría que enfocarse son hombres y mujeres entre las edades de 16 a 35 años principalmente de Norteamérica y Europa. Personas que les gusta viajar y que buscan aprender español, hacer turismo, voluntariado y pasantías. Con intenciones de quedarse por lo menos 1 mes en el país y con gran aceptación de hospedarse en familias anfitrionas. Sus

preferencias para saber de la empresa están dirigidas en su mayoría a los medios digitales como páginas web, redes sociales, etc.

2.2 Clientes – B2B

Los clientes corporativos (B2B – Business to Business) son las organizaciones que adquieren productos y servicios, identifican, evalúan y seleccionan marcas y proveedores alternativos (Frederick E. Webster Jr., Yoram Wind, 1972)

Según Kotler (2006) el mercado industrial está formado por todas las organizaciones que adquieren bienes y servicios para la fabricación de otros productos o la prestación de otros servicios que venden, alquilan o suministran a terceros.

2.2.1 Objetivos

2.2.1.1 General

- Determinar qué factores toman en cuenta los agentes al momento de elegir nuevos proveedores y cómo fortalecen las relaciones con los actuales.

2.2.1.2 Específicos

- Determinar cuáles son los productos más populares para los agentes y para sus clientes finales.
- Identificar cuáles son los destinos favoritos para sus clientes finales.
- Determinar quiénes ofrecen los precios más competitivos del mercado.
- Establecer la manera de cómo incrementar los niveles de ventas hacia ellos.

2.2.2 Plan de Muestreo

Para la investigación de clientes – B2B se recolectó la información a través de cuestionarios enviados a los agentes/representantes del exterior. Estos agentes/representantes hacen el papel de intermediarios en la venta de cursos y programas para la empresa, es decir, hacen el contacto con los clientes finales, venden los programas de Amazonas y a cambio reciben una comisión.

En total la empresa cuenta con 6 agentes en el exterior, por lo que se utilizó el Método Ad Hoc para determinar a cuántos agentes hacer los cuestionarios. Como es una población pequeña, se hizo los cuestionarios a todos los agentes.

El análisis de esta información se hizo describiendo las respuestas de cada uno de los agentes para sacar conclusiones generales que sean aplicables a este mercado de los agentes/representantes.

2.2.3 Instrumentos de Investigación a Clientes – B2B



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

Questionnaire

- a) What do you look for when choosing a provider?
- b) Which products from Ecuador are the most popular for your customers?
(For example: tours, Galapagos cruises, Spanish courses in Quito, etc.)
- c) From which countries are your main providers of Spanish? Sort from highest to lowest.
- d) Which Latin American providers have the most competitive prices? Sort from lowest to highest.
- e) Which Spanish program is the most popular for your customers?
- f) Would you like that we train your sales staff? If so, how would you like?
- g) Which education and tourism fairs do you attend every year? Where?

- h) How can we increase the sales figures of our products through you?
- i) What is the most effective way to offer our products to your customers?
(For example: Internet, tourism / language fairs, direct sales, etc.).
Specify.
- j) Which new products of our company would like to promote?

2.2.4 Resultados de la Investigación

Luego de analizar las encuestas realizadas a nuestros agentes del exterior, podemos obtener las siguientes conclusiones:

- Lo más importante para los agentes es la seguridad y confianza que transmite un nuevo proveedor, la cual se va ganando de diferentes maneras, tales como la permanente presencia en ferias de educación y/o turismo en los diferentes países del exterior, tener buenas recomendaciones en el sector educativo y/o turístico (boca a boca), estar recomendados en guías de turismo internacionales, etc.
- Los productos más populares de Ecuador siguen siendo los cruceros a Galápagos. Se puede apreciar que un producto que ha ganado mucha aceptación en el exterior y ha subido la demanda son los programas de voluntariado.

- Los proveedores que tienen los precios más competitivos son: Guatemala, Bolivia, Perú, Argentina. Los principales proveedores de español son Argentina, Ecuador, Guatemala, Cuba. Se puede apreciar que en la actualidad los clientes se fijan mucho en el menor precio (no necesariamente la mejor calidad), por esa razón se puede ver a Guatemala y Argentina entre los más competitivos.
- Los programas de español más populares en nuestros agentes son los de Español General, seguidos por los programas en la selva que les resulta muy exóticos a sus clientes.
- La gran mayoría de agentes han manifestado su interés por mantener entrenado a su staff de ventas para que de esta forma ellos puedan brindar una atención profesional a sus potenciales clientes. A ellos les gustaría que el entrenamiento sea hecho en persona (face to face), lo cual no siempre es factible debido a los altos costos de traslado, hospedaje, alimentación, etc.
- También se puede notar que la mayoría de los agentes asisten a ferias de turismo y/o educación que son muy populares y de gran prestigio a nivel mundial, entre las que podemos citar: WYSTC (se realiza una vez en diferente país cada año), ITB de Berlín, WTM en Londres, entre otras.

- Nos han manifestado que la mejor opción para aumentar los niveles de ventas es con precios competitivos y manteniendo un nivel de excelencia en la calidad, lo cual es desafiante que como sabemos la calidad siempre va anclada a un precio alto (lo bueno cuesta).
- El medio más efectivo para ofrecer nuestros productos a sus clientes es el internet, por medio de sus páginas web, seguido por las ventas en ferias de turismo y workshops y luego las ventas directas en sus diferentes oficinas de cada país.
- De los nuevos productos, los agentes quieren promocionar con mayor agresividad debido a la gran demanda en el exterior los paquetes de voluntariado y también programas que no tengan mucha competencia como los cursos de español en la selva y en Galápagos.

2.3 Competencia

El concepto de competidor no se limita a las empresas que se sitúan en la misma área de negocios, ya que abarca a todas las empresas que participan en el mercado con funciones similares. (O'Shaughnessy, 1991)

La competencia en el mercado de educación y turismo para extranjeros cuenta con dos tipos de empresas: las que compiten con calidad y precios altos, y las que compiten con precios bajos y sin calidad.

Por esto resulta importante investigar a las empresas relevantes del mercado para conocer más a fondo la manera en la que se desenvuelven y según esto poder tomar acciones que resulten favorables para Amazonas Education & Travel.

2.3.1 Objetivos

2.3.1.1 General

- Determinar los parámetros generales del manejo de la competencia en la oferta de cursos de español y servicios complementarios.

2.3.1.2 Específicos

- Identificar los principales medios por los que la competencia obtiene a sus clientes.
- Determinar el segmento de clientes en el que está enfocada la competencia.
- Obtener y analizar los precios de sus principales programas.

- Establecer cuál es el valor agregado y servicios adicionales que ofrecen.

2.3.2 Plan de Muestreo

Para la investigación de competencia se recolectó la información de dos maneras, a través de observación (principalmente internet) y cuestionarios.

El análisis de internet se lo hizo a través de las páginas web de las principales empresas competidoras que son: Simón Bolívar Spanish School, Academia Latinoamericana de Español y Experimento de Convivencia Internacional.

Para determinar la muestra a la cual aplicar los cuestionarios se utilizó el Método Ad Hoc, es decir, del total de institutos de idiomas que hay en la ciudad que son aproximadamente 60, al ser una población mediana, sacamos el 10% de ésta, y ese es el número de cuestionarios aplicados. Por lo tanto para nuestra investigación aplicamos en total 7 cuestionarios. Y para determinar a qué escuelas aplicar los cuestionarios se utilizó el Método no Probabilístico, a juicio del investigador, por lo que se aplicó a las siguientes escuelas: Simón Bolívar Spanish School, Academia Latinoamericana de Español, Experimento de Convivencia Internacional, Instituto South American, Escuela de Español La Lengua, Pichincha Spanish School, Escuela de Español Guayasamín.

Para analizar la información se hizo una descripción de los puntos más importantes (productos, precios, opiniones, estrategias, capacidad, etc.) de la competencia más relevante que es: Simón Bolívar Spanish School, Academia Latinoamericana de Español y Experimento de Convivencia Internacional.

De igual manera, se hizo una descripción general de los puntos más importantes del resto de escuelas encuestadas, y que nos puede ayudar a tener panorama más claro del mercado.

2.3.3 Instrumentos de Investigación para Competencia



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

Cuestionario

- a) En una escala de 1 a 6, siendo 1 la menos frecuente y 6 la más frecuente,
¿A través de qué medios consiguen sus clientes?

Internet/Página Web _____

Agentes/Representantes _____

Recomendaciones/Ex estudiantes _____

Universidades y Colegios _____

Guías de turismo _____

Otro, ¿cuál? _____

b) ¿De qué países provienen la mayor cantidad de estudiantes?

c) ¿Cuántas semanas en promedio toman de clases sus estudiantes?

d) ¿Cuántas horas por día de clases toman los estudiantes?

e) ¿Cuál es el precio promedio de una semana de clases?

De \$100 a \$160 _____

De \$161 a \$200 _____

De \$201 a \$300 _____

Más de \$300 _____

f) ¿Cuál programa de español es el más popular? ¿Por qué?

g) ¿Qué valor agregado ofrece su escuela a sus estudiantes?

h) En la siguiente matriz, califique de 1 a 4, siendo 4 la mejor opción y 1 la peor; los atributos propuestos para cada una de las empresas (En sentido vertical).

Atributos Empresas	Programas	Experiencia	Número de estudiantes	Reputación	Infraestructura
Simón Bolívar Spanish School					
Escuela de Español Latinoamericana					
Amazonas Spanish School					
Experimento de Convivencia Internacional					

i) Califique en una escala de 1 a 5, siendo 5 la mejor opción y 1 la peor, ¿Cuál es el lugar preferido para tomar clases?

Quito _____

Sierra (Cuenca, Otavalo, Baños) _____

Selva _____

Costa _____

Otros: Especifique _____

- j) En una escala de 1 a 5, siendo 1 la menos frecuente y 5 la más frecuente,
¿Qué promedio de edad es el más frecuente en sus estudiantes?

De 16 a 22 años _____

De 23 a 28 años _____

De 29 a 35 años _____

De 36 a 45 años _____

46 años o más _____

- k) ¿Ofrecen créditos a los estudiantes de colegios y/o universidades del exterior? Si su respuesta es positiva, favor especificar los nombres.

- l) ¿Qué tipo de acomodación ofrece a sus estudiantes? (Más de una opción es válida)

Hoteles, hostales _____

Familias anfitrionas _____

Residencias estudiantiles _____

Otro, ¿cuál? _____

- m) ¿Ofrece algún tipo de descuento a sus estudiantes? En caso de que su respuesta sea positiva, especifique.
-

- n) ¿Cuántos estudiantes al año tienen?

De 1 a 100 _____

De 101 a 300 _____

De 301 a 500 _____

Más de 500 _____

2.3.4 Resultado de la Investigación

2.3.4.1 Simón Bolívar Spanish School

FIGURA 17 Logo de la empresa Simón Bolívar Spanish School



Fuente: Página web de Simón Bolívar Spanish School

Simón Bolívar Spanish School es una escuela dedicada a la enseñanza de español para extranjeros. Tiene aproximadamente 19 años de experiencia en el mercado.

Esta escuela trabaja bajo administración europea y ecuatoriana, ya que tiene dos directores: Kjetil Haugan (Noruega) y Luisa Córdova (Ecuador). Está ubicada en la Mariscal Foch E9-20 y Av. 6 de Diciembre en Quito.

La escuela cuenta con una sucursal en Quito y una en Cuenca, además de ofrecer cursos y programas en la selva y costa. Entre sus principales programas se encuentran:

- **Lecciones de español individuales:** Se trata de un programa personalizado donde el profesor enseña solamente a un estudiante, acoplándose a las necesidades y objetivos del mismo. Las clases van de 8:30 a 12:30 en la mañana o de 13:00 a 17:00 en la tarde. Tiene un precio de \$9,00 por hora.
- **2 estudiantes con un profesor:** Este programa se da cuando vienen amigos, parejas, hermanos o compañeros de negocios que quieren tomar las clases juntos. La clase tiene 4 horas por día y un precio de \$6,00 la hora por persona.

- **Lecciones de español en grupo:** Se forman grupos de máximo 6 estudiantes dos veces al mes. Este curso es solamente para estudiantes de nivel principiante y son dados en las tardes. El curso dura 4 semanas con 4 horas de clase al día a un precio de \$5,50 la hora por persona.
- **Programas de español especiales:** Aquí hay una variedad de cursos, el *paquete de lenguaje y cultura* en el que se toma clases 4 horas en la mañana y 2 horas en la tarde para visitar museos, bibliotecas, supermercados, etc., tiene un precio de \$265,00 a la semana para clases individuales y \$190,00 semanales por persona para dos estudiantes con un profesor. Otro curso son las *clases online* donde se da clases a distancia desde 1 hora por semana hasta 2 horas por día, el precio normal por hora es de \$10,00 pero para paquetes de 10 horas o más el precio de la hora es de \$8,50.
- **Cursos de español en la selva:** Se combina clases con guías turísticas en la selva, en el Lodge Yarina. Las clases se dan 20 horas a la semana, y pueden ser individuales o en grupo. El precio de este programa va desde \$565,00 a \$620,00.

- **Cursos de español en la costa:** El programa incluye una semana de clases en el hotel Palmazul, ubicado en Manabí. Además de guías turísticas a Cerro Verde e Isla Corazón. El precio del programa va desde \$555,00 a \$650,00.
- **Actividades extracurriculares:** Además de las clases, la escuela ofrece actividades como: viajes de fin de semana, clases de salsa, clases de cocina, clases de cocteles y partidos de fútbol.

La escuela consigue la mayor cantidad de sus estudiantes a través de internet con su página web, le sigue las recomendaciones de sus ex estudiantes y por último los agentes/representantes del exterior. Vemos que no cuentan con convenios de universidades y colegios extranjeros ni tampoco ven importante a las guías de turismo como un medio para conseguir clientes.

Sus clientes vienen principalmente de Alemania, Estados Unidos e Inglaterra, un dato que tiene relación con los resultados que arrojó la investigación de clientes, ya que Alemania y Estados Unidos eran los países que más extranjeros aportaron a esta investigación.

En promedio los estudiantes toman clases de 2 a 4 semanas, con 4 horas al día. La escuela considera que su principal programa de español es “Español para viajar/Sobrevivencia”. El valor agregado que ellos dan es el enfoque comunicativo y práctico, además de la posibilidad de hacer voluntariado a través de su fundación: “Fundación Bolívar”.

El lugar preferido para tomar clases de sus estudiantes es Quito y en segundo lugar la selva. Las edades más frecuentes de sus estudiantes son de 23 a 28 años. La acomodación que ofrecen es de familias anfitrionas y por último cuentan con aproximadamente de 101 a 300 estudiantes al año.

2.3.4.2 Academia Latinoamericana de Español

FIGURA 18. Logo de la empresa Academia Latinoamericana de Español



Fuente: Página web de Academia Latinoamericana de Español

Academia Latinoamericana de Español es un instituto de idiomas que tiene sede en Quito-Ecuador, Cusco-Perú y Sucre-Bolivia. Sus cursos de español son para personas de cualquier nivel de conocimiento, y semanalmente se aplica evaluaciones para medir el nivel de sus estudiantes y según esto ir avanzando a otras clases con mayor nivel. En número de estudiantes no supera a 5 por clase.

Entre sus principales cursos y programas tenemos:

- **Curso de español intensivo:** Un programa de 20 horas a la semana, en grupos de máximo 5 estudiantes del mismo nivel de español. Tiene un precio de \$330,00 por semana incluyendo hospedaje en familia.
- **Curso de español super intensivo:** Incluye 30 horas de clases a la semana, 4 horas en la mañana en grupo (máximo 5 personas) y 2 horas en la tarde en la modalidad individual. A un precio de \$460,00 con hospedaje.
- **Semestre y Trimestre de español:** Curso académico para estudiantes de nivel desde principiante hasta avanzado. En este curso se implementa lo que es la convalidación de créditos con algunas universidades del exterior.

- **Curso de español individual:** En este programa se puede elegir entre 20 o 30 horas de clases a la semana, en la modalidad individual donde el estudiante se puede enfocar en los temas de su interés. Las 20 horas tienen un precio de \$420,00 por semana, y las 30 horas \$550,00 por semana con hospedaje.
- **Programa de español “Sabor de los Andes”:** Este programa combina clases de español en la mañana y almuerzo con el profesor en restaurantes de Quito, probando la comida tradicional de la ciudad. El precio de este programa varía desde \$450,00 a \$700,00 dependiendo del hospedaje.
- **Programa de Español Activa:** Curso en el cual se tiene clases en las mañanas y actividades en las tardes como visitas a museos, catedrales, mercados de frutas, etc. El precio del programa varía desde \$610,00 a \$700,00.
- **Programa de español y servicio médico:** Se da a estudiantes de medicina y doctores la oportunidad de aprender español mientras aprenden del sistema médico de otro país. Podemos ver que esta empresa no cuenta con programas de español fuera de la ciudad, se enfocan solamente en Quito y sus

alrededores.

El tipo de acomodación que ofrecen a sus estudiantes es a través de familias anfitrionas. Un punto que toman en cuenta es el “voluntariado”, y cuentan con aproximadamente 13 programas de este tipo entre los que destacan: Estación Biológica Galápagos, Centro para niños y adolescentes de la calle, Centro para niños y adultos con síndrome de Down, hospitales, entre otros.

El valor agregado que tiene esta escuela es la convalidación de créditos con universidades del exterior (Brookhaven College y New Mexico State University), en las que estudiantes de estas universidades vienen por un trimestre o semestre a estudiar y eso cuenta como créditos de sus respectivas universidades.

2.3.4.3 Experimento de Convivencia Internacional

FIGURA 19. Logo de la empresa Experimento de Convivencia Internacional



Fuente: Página web de Experimento de Convivencia Internacional

Experimento de Convivencia Internacional es una organización sin fines de lucro establecida en Ecuador en 1977, con el fin de fomentar el intercambio entre personas de diferentes culturas, religiones y edades.

Esta organización se dedica principalmente a los intercambios, es decir, enviar y recibir gente de otros países con motivos de trabajo, estudio, voluntariado, etc.

La escuela de español es una parte de la empresa en donde dan clases a los extranjeros que traen de intercambio, y sus principales programas son:

- **Cursos individuales:** Programa para todos los niveles, en horarios 3, 4, 5 o 6 horas diarias.
- **Curso de semestre académico:** Es un programa para grupos de máximo 7 estudiantes por clase, de cualquier edad, de colegios o universidades.
- **Español para profesores de español (no nativos):** Cursos de enseñanza del idioma que combina las clases con estadía familiar, práctica de enseñanza y excursiones.
- **Programas de voluntariado:** Programa que brinda un curso intensivo de español, orientación al trabajo y la cultura, antes de iniciar su servicio comunitario en Fundaciones u ONGs del Ecuador. Se destacan proyectos de Bienestar Social, proyectos de Conservación del Medio Ambiente y pasantías médicas en hospitales públicos de Quito.
- **Programas de intereses especiales:** Cursos a grupos que tienen propósitos específicos de aprendizaje, como: aviación, literatura, cultura, negocios, medicina, leyes, turismo, religión, entre otros.

2.3.4.4 Conclusiones Generales de Otras Escuelas

En base a los cuestionarios realizados también a otras escuelas de idiomas, se pudo sacar algunas conclusiones generales del mercado en el que se desenvuelve el negocio.

Podemos ver que hay dos maneras principales por las que las empresas obtienen sus clientes, a través de su página web en internet y por recomendaciones de sus ex estudiantes. Muy pocos de ellos lo hacen a través de agentes/representantes en el exterior y ninguno lo hace por universidades/colegios. Esto puede darse por falta de contactos, ya que los agentes/representantes es actualmente lo que le da mayor cantidad de ventas a Amazonas y junto a las universidades/colegios tienen un gran potencial de crecimiento.

En cuanto a los países de los que reciben la mayor cantidad de estudiantes, los más sonados son Estados Unidos, Alemania y Suiza. Una vez más se nota que Estados Unidos y Alemania son países que envían muchos estudiantes al país, como ya pudimos ver con preguntas anteriores. También se ve que en general Europa aporta con estudiantes de varios países.

En el tiempo promedio que toman clases los estudiantes, las empresas dijeron que lo más común es de 3 a 4 semanas, y todas coinciden en 4

horas diarias como lo habitual. Los precios de la semana de clases varían de acuerdo al programa, pero en general están entre \$100,00 y \$200,00.

Los programas más populares en el mercado son los individuales, que tengan actividades y con hospedaje en familias ecuatorianas. En cuanto al valor agregado que ofrecen, la mitad mencionó al voluntariado, y la otra mitad mencionó al turismo. Con esto evidenciamos una vez más el auge del voluntariado en este mercado, que está teniendo gran acogida tanto por clientes como por la competencia.

Como lugar preferido para tomar clases por los estudiantes, todos coinciden como la mejor opción a Quito, esto puede ser por todos los premios turísticos que ha alcanzado la capital en este último tiempo.

El rango de edades más común es sin duda de 23 a 28 años, seguido por el de 29 a 35 años. Con esto vemos que la gente que viene a nuestro país a estudiar y viajar es en su mayoría gente joven. Todas coincidieron en que la acomodación más común para sus estudiantes es la de familias anfitrionas y hoteles/hostales.

La cantidad de estudiantes fue una pregunta con dos respuestas frecuentes, la mitad dijo de 1 a 100 estudiantes y la otra mitad de 101 a 300 estudiantes al año. Esto depende mucho de la posición en el mercado de cada escuela, pero en general vemos que hay demanda de este servicio

en el mercado.

2.4 Proveedores

Un proveedor es toda persona física o moral que presta u ofrece sus productos y/o servicios a la organización social, para que sean utilizados en el proceso administrativo de la misma y cumplir así con los objetivos. (Pérez, 2004)

Amazonas Education & Travel cuenta con un gran número de proveedores para ofrecer sus servicios, entre los principales se encuentran: hoteles/hostales, familias anfitrionas, operadores de turismo, etc.

Resulta de gran importancia investigarlos ya que ofrecen un servicio complementario al de la empresa, es decir, sin ellos el servicio de Amazonas Education & Travel no podría brindarse de la misma manera.

2.4.1 Objetivos

2.4.1.1 General

- Determinar la principal oferta de nuestros proveedores para mejorar el poder de negociación.

2.4.1.2 Específicos

- Establecer los principales productos que ofrecen los proveedores.
- Determinar cómo realizan la mayoría de sus ventas.
- Identificar la manera en la que manejan su política de descuentos.
- Establecer parámetros que nos permitan reducir costos de adquisición.

2.4.2 Plan de Muestreo

Para la investigación de proveedores se recolectó la información a través de cuestionarios aplicados a los principales proveedores de la empresa. La empresa cuenta con algunos tipos de proveedores, entre los cuales están: familias de hospedaje, hoteles/hostales, guías de turismo, operadores de turismo, entre otros.

Para la presente investigación se ha decidido trabajar sobre los proveedores: hoteles/hostales y operadores de turismo, ya que se los considera los más importantes para el negocio y de los que es más necesaria la información.

El número total entre hoteles/hostales y operadores de turismo que maneja la empresa es aproximadamente de 100, por lo que se ha decidido aplicar el Método Ad Hoc para determinar el número de encuestados, al ser una población mediana sacamos el 10%, por lo que se aplicó el cuestionario a 5 hoteles y 5

operadores de turismo. Se aplicó el Método no Probabilístico para elegir a quiénes aplicar el cuestionario.

El análisis de esta información se hizo describiendo de manera general las respuestas de los proveedores para tener una idea de cómo poder negociar mejor con ellos.

2.4.3 Instrumento de Investigación para Proveedores



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL
ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES**

Cuestionario

- a) ¿Cuáles son los principales productos o servicios que usted ofrece?

- b) ¿Ofrece algún tipo de descuento a sus clientes? Especifique

- c) ¿Cómo obtiene la mayor cantidad de sus clientes? ¿Nacionales o extranjeros?

d) ¿De dónde es la mayoría de sus clientes? Nacionales o extranjeros?

e) ¿Vende usted sus productos y/o servicios directamente a los portales líderes en internet?

2.4.4 Resultados de la Investigación

Las respuestas más importantes que hemos obtenido de nuestros proveedores son las siguientes:

- La mayoría de los proveedores ofrecen cruceros a Galápagos, tours a la selva, alojamiento en hoteles, alojamiento en familias anfitrionas, entre otras.
- Los proveedores ofrecen descuentos de temporada baja a sus clientes, lo cual es cada vez más normal en el ámbito del turismo debido a la alta competencia y la necesidad de cubrir al menos los costos fijos con precios bajos. Esto se puede ver muy claramente especialmente por la constante recepción de “precios de último minuto” (last minute prices) por parte de los operadores de Galápagos, quienes tienen que cubrir altas sumas de dinero fijas a los dueños de los barcos en

Galápagos.

- Los hoteles venden mucho en la actualidad por medio de los portales de turismo. La mayoría de sus clientes los obtienen por medio de contratos con empresas de turismo, agentes del exterior, internet, portales de turismo (despegar.com, tripAdvisor, expedia.com, booking.com, etc.), colegios y ventas directas al público.
- En el caso de los operadores de Galápagos, la mayoría de sus clientes provienen del exterior, debido al alto costo de los cruceros, los mismos que resultan casi prohibitivos para la mayoría de ecuatorianos. Los operadores de Galápagos también obtienen clientes nacionales con la venta de los llamados “landing tours” los cuales se caracterizan por hospedarse en hoteles en una isla determinada (principalmente Santa Cruz y San Cristóbal) y hacer visitas cortas dentro de la misma isla. En este caso se ofrece un menor precio con excursiones interesantes pero la visita se circunscribe a una o máximo 2 islas, a diferencia de los cruceros que se visitan varias islas haciendo la experiencia más interesante.
- Para los hoteles se ha convertido en una herramienta fundamental de ventas por medio de los portales de turismo, tales como despegar.com, booking.com, hoteles.com, etc.

CAPITULO III: SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Según, Lambin (2003) la segmentación implica la partición del mercado total en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos.

El objetivo de la segmentación es diseñar sus productos y estructurar su empresa de tal modo que respondan a las necesidades del submercado. Le ayuda a su empresa a identificar los clientes potenciales de una manera más precisa. (Cyr & Gray, 2004)

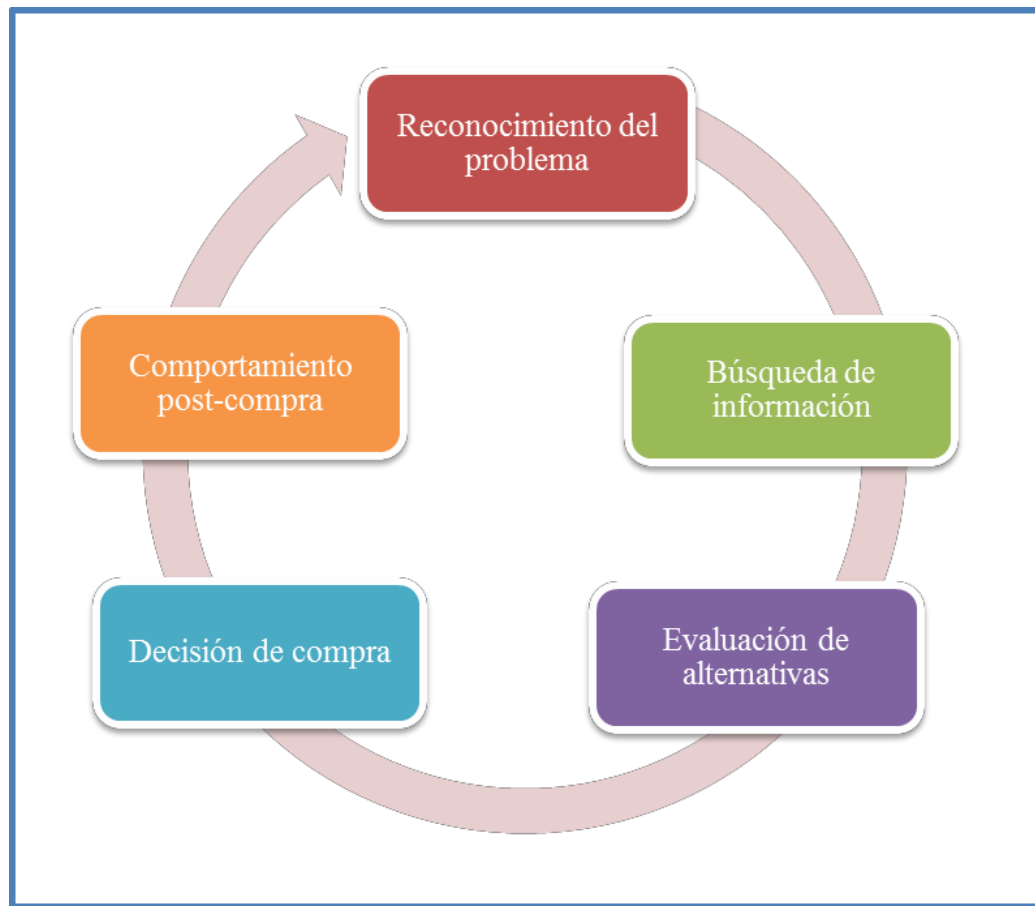
El proceso de segmentación se divide en dos etapas: macrosegmentación y microsegmentación. La macrosegmentación identifica los productos-mercados, mientras que la microsegmentación identifica los segmentos en el interior de cada uno de los productos mercados seleccionados. (Lambin, 2003)

3.1 Análisis de los Mercados de Consumo B2C

3.1.1 Proceso de Decisión de Compra

El proceso de decisión de compra consta de cinco pasos que nos permiten analizar y comprender cómo los consumidores toman sus decisiones de compra.

FIGURA 20. Proceso de decisión de compra de consumo



Fuente: Dirección de Marketing de Philip Kotler

3.1.1.1 Reconocimiento del Problema

Este es el primer paso en el proceso de decisión de compra. Se da cuando el comprador reconoce una necesidad de algo. Puede darse por estímulos internos o externos; son internos en necesidades naturales de la persona (necesidades fisiológicas), y externos cuando a través de algún

estímulo a la persona se le genera un pensamiento sobre la posibilidad de realizar una compra (al ver un comercial, producto, etc.). (Kotler, 2006)

En el caso de la empresa y del servicio que ofrece, el reconocimiento del problema o necesidad puede ser tanto interno como externo. Se puede dar cuando las personas extranjeras por iniciativa propia desean viajar alrededor del mundo y aprender acerca de otros idiomas, como medio de enriquecimiento cultural. O cuando a través de publicidad se genera en ellos el deseo de viajar.

3.1.1.2 Búsqueda de Información

Una vez identificada la necesidad, la persona se inclina hacia obtener información de algo que satisfaga esa necesidad. Hay dos niveles: la atención intensificada en la cual el consumidor es solamente receptivo con la información; y la búsqueda activa de información en la que el consumidor tiene un papel más activo, busca información a través de amigos, internet, visita a establecimientos, etc. (Kotler, 2006)

Las principales fuentes de información se clasifican en cuatro grupos:

- **Fuentes personales:** Familia, amigos, vecinos o conocidos.
- **Fuentes comerciales:** Publicidad, sitios web, intermediarios.

- **Fuentes públicas:** Medios de comunicación.
- **Fuentes de la propia experiencia:** manejo y utilización del producto.

En el caso de la empresa, según las encuestas realizadas tanto a clientes como a competencia, podemos decir que las principales fuentes de información utilizadas por los consumidores son las comerciales y las personales. Esto ya que la manera más común en la que los clientes saben de la empresa y se comunican es a través de la página web, las redes sociales y los intermediarios que resultan ser los agentes y representantes en otros países. También pero en menor cantidad, lo hacen a través de recomendaciones de sus conocidos que sean ex estudiantes de la empresa.

3.1.1.3 Evaluación de Alternativas

En este paso, el consumidor procede a analizar cada una de las alternativas y a hacer juicios de acuerdo a la necesidad que se intenta satisfacer, las ventajas del producto y el conjunto de atributos capaces de ofrecer los beneficios buscados. (Kotler, 2006)

Influyen mucho en la decisión las actitudes y creencias del consumidor, que son adquiridas a través de la experiencia de cada uno y ofrecen una directriz para que el consumidor pueda evaluar lo que es bueno o malo, y según eso tomar una decisión.

Para este negocio, el potencial cliente debe hacer una evaluación de todas las empresas similares que sean capaces de satisfacer su necesidad. Hará evaluaciones acerca de los beneficios y atributos que le ofrece cada empresa, y según su red de creencias y actitudes, y el valor de importancia que le dé a cada atributo, tomará la decisión que crea más conveniente.

3.1.1.4 Decisión de Compra

Una vez que ya se tienen planteadas las preferencias de marcas, se puede formar la intención de compra para adquirir la marca favorita, en donde se toma decisiones acerca de: la marca, el vendedor, la cantidad a comprar, el tiempo y la forma de pago.

En la decisión de compra pueden intervenir dos factores: la actitud de los demás y los factores de situación imprevistos. El primero se refiere a la influencia que puede ejercer la actitud de terceros a favor o en contra de la alternativa preferida por el consumidor; la influencia será mayor dependiendo del grado de cercanía de esta persona con respecto al consumidor. El segundo trata acerca de situaciones que pueden aparecer repentinamente y modificar las intenciones de compra de los consumidores. (Kotler, 2006)

En la empresa, este paso se da cuando el consumidor toma la decisión de estudiar con la misma y envía la confirmación a través de la página web de la empresa con sus datos, que incluyen: su nombre, el tiempo que desea estudiar, el programa de su preferencia, la forma de pago, etc. El trato queda confirmado una vez que el cliente realiza el pago a la empresa. Posteriormente, el cliente llega al país según la fecha establecida y se le brinda las clases y todas las actividades que haya escogido.

3.1.1.5 Comportamiento Post - Compra

La venta del producto o servicio no termina cuando el consumidor lo adquiere, sino que después de esto pues el consumidor puede experimentar disonancias entre las características esperadas y las recibidas. Es por esto que los expertos de marketing deben ofrecer creencias y evaluaciones para reforzar la elección del consumidor y hacerlo sentir satisfecho en el momento posterior a la compra. (Kotler, 2006)

Si un cliente queda satisfecho con el producto seguramente lo comprará de nuevo y hablará cosas positivas de la empresa. Si queda insatisfecho será todo lo contrario, devolverá el producto, se quejará con la empresa y hablará mal de ella con sus conocidos.

Por esto, el servicio post-compra que se brinde es parte fundamental del proceso de compras.

En el caso de la empresa que estamos estudiando, el manejo con el cliente posterior a la compra se da inmediatamente acabado el servicio y de manera personal, ya que el gerente de la empresa conversa en español con los estudiantes acerca de qué tal han estado sus clases, lo satisfechos que se sienten con el servicio obtenido, recomendaciones, sugerencias, etc.

Otra manera de emplear el servicio post-compra es manteniendo el contacto con los estudiantes a través de las redes sociales, como Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otras.

3.1.2 Macrosegmentación

Lambin (2003) define a la macrosegmentación como la división del mercado en grandes segmentos, que poseen criterios generales, y conduce a definir su campo de actividad e identificar los factores clave a controlar para consolidar en estos mercados los objetivos en los que desea competir.

Estos segmentos, por lo general, no presentan grandes diferencias entre sí.

3.1.2.1 Tamaño del Mercado

El mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, por lo tanto, el tamaño del mercado depende del número de compradores que pueden existir para una oferta en particular.

El propósito de intentar predecir el tamaño del mercado es decidir cómo se insertará en ese mercado a partir de sus acciones de marketing. (Parmerlee, 1999)

El tamaño del mercado se mide de acuerdo a los intereses potenciales que tienen los clientes en poseer el producto o servicio, que sus ingresos sean suficientes para poder adquirirlo y el acceso que tienen al producto o servicio.

“La demanda de mercado es el volumen total de compra realizada por un grupo de clientes dentro de un área geográfica definida, en un período de tiempo definido y en un medio ambiente de mercado definido, bajo un programa definido de mercadotecnia”. (Kotler, 2006)

Para el caso específico de la empresa que nos encontramos analizando, la medición del tamaño del mercado de la misma se lo planteó de la siguiente manera.

Se usó la formulada citada a continuación:

$$Q = n * q * p$$

En donde:

Q = Potencial del mercado total

n = Número de compradores en el producto-mercado bajo determinadas hipótesis

q = Cantidad adquirida por un comprador medio

p = Precio de una unidad media

Para determinar el número de compradores bajo determinadas hipótesis se tomó información publicada por el Instituto Cervantes en el que mencionan que en el 2014 más de 21 millones de personas estudiaron español en el mundo, lo que lo convierte en nuestro “universo sospechoso”. (Instituto Cervantes, 2015)

Para calcular el “universo de prospecto” se tomó de la misma publicación el número de personas que estudian español pero con origen en los países que fueron mencionados en las encuestas de la investigación de mercado, lo que dio como resultado:

TABLA 3. Descripción de cantidad de personas que estudian español por países en el mundo según encuestas

PAÍS	N° DE PERSONAS
Alemania	554.423,00
Canadá	92.853,00
China	31.154,00
Dinamarca	39.501,00
Holanda	55.432,00
Irlanda	43.311,00
Japón	60.000,00
Noruega	82.122,00
Nueva Zelanda	39.337,00
Suecia	216.633,00
USA	7.820.000,00
UNIVERSO DEL PROSPECTO	9.034.766,00

Fuente: Instituto Cervantes

Del universo de prospecto se sacó el 0,5% para determinar las personas que viajan a estudiar a Ecuador. Con esto aplicamos la fórmula con los siguientes datos:

$$n = 45.173,83$$

$$q = 3 \text{ semanas}$$

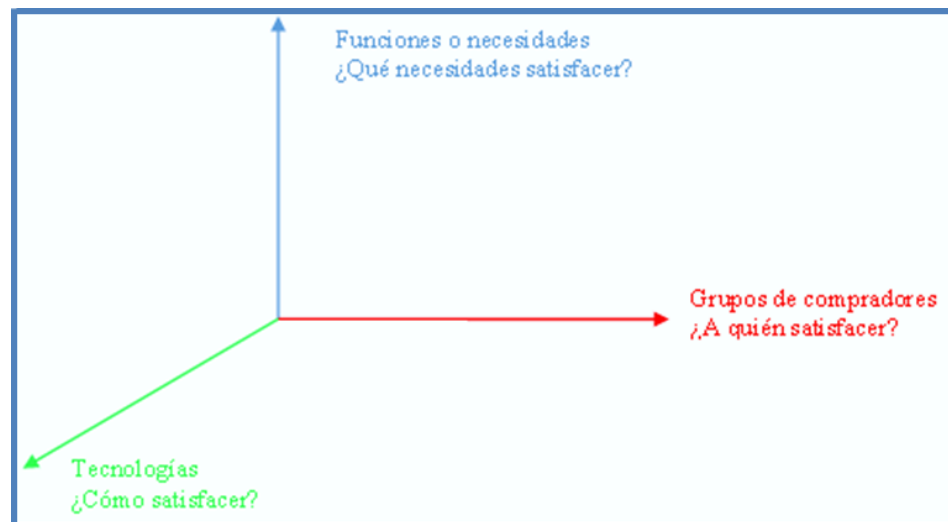
$$p = \$511 \text{ por semana}$$

Una vez aplicada la fórmula se obtuvo que el potencial del mercado total es de \$69'251.481,39.

3.1.2.2 Identificación de los Mercados de Referencia

Para delimitar el mercado de referencia, según Jean Jacques Lambin, se lo hace a través de tres dimensiones: las necesidades o funciones a satisfacer (el “qué”), los grupos de compradores potencialmente interesados en el producto o servicio (el “quién”) y las tecnologías existentes para producir estas funciones (el “cómo”).

FIGURA 21. Dimensiones del mercado de referencia.



Fuente: Marketing Estratégico de Jacques Lambin

- **Funciones o necesidades:** este punto se refiere a las necesidades a las que debe responder el producto o el servicio. (Lambin, 2003)

Las funciones también pueden definirse como un conjunto de ventajas buscadas por los diferentes grupos de consumidores.

Aplicando el concepto a la empresa, y basándonos en los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes, podemos decir que las necesidades a satisfacer por parte de la empresa son dos principalmente: educación y turismo para personas extranjeras. Pero esas no son las únicas funciones del servicio ofrecido, ya que muchos de los consumidores también buscan satisfacer otras necesidades como son: voluntariados y pasantías.

Es por esto que podemos englobar todos los aspectos mencionados anteriormente y decir que los consumidores buscan satisfacer una necesidad de “enriquecimiento cultural” a través de la empresa.

- **Grupos de compradores:** esta dimensión se trata de los diferentes grupos de compradores potenciales. (Lambin, 2003).

Para el caso específico de esta investigación, y una vez más basándonos en las encuestas dirigidas a clientes, identificamos que los principales grupos de compradores son personas extranjeras, provenientes en su mayoría de Norte América y Europa. Gran parte de ellos son gente joven, entre las edades de 16 y 28 años y de clase socioeconómica medio alta y alta.

- **Tecnologías:** aquí se pone en juego el saber hacer tecnológico que permite producir a las funciones descritas. (Lambin, 2003)

Para la empresa descrita, aquí puede entrar lo que son las aulas ambientadas y limpias para dar las clases, los libros y materiales con los que se da las clases, profesores capacitados, buenos aliados estratégicos para brindar los servicios turísticos, etc.

Después de haber analizado las tres dimensiones, podemos delimitar nuestro mercado de referencia así:

- La empresa Amazonas Education & Travel se dedica a satisfacer necesidades de educación y turismo de personas extranjeras provenientes principalmente de Norte América y Europa, generalmente jóvenes, de un nivel socioeconómico medio alto y alto; a través de aulas limpias, libros y materiales de calidad, con profesores y aliados estratégicos capacitados.

3.1.3 Microsegmentación

La microsegmentación consiste en analizar la diversidad de necesidades y dividir el producto-mercado en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos. (Lambin, 2003)

Cuando ya se tiene definido el segmento en el cual enfocarse, se debe establecer una estrategia de mercadeo específica.

3.1.3.1 Criterios de Segmentación

Existen varios criterios para realizar una microsegmentación, entre los principales tenemos:

- **Segmentación geográfica:** Divide el mercado en unidades geográficas diferentes, tales como: naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios (Kotler, 2006). Esto según la localización de los consumidores.
- **Segmentación demográfica:** Divide el mercado en distintos grupos según variables como: la edad, el tamaño del núcleo familiar, el ciclo de vida familiar, el sexo, los ingresos, la ocupación, el nivel educativo, la religión, la raza, la generación, la nacionalidad y la clase social de los consumidores. (Kotler, 2006)
- **Segmentación psicográfica:** Divide a los consumidores en grupos diferentes de acuerdo con su estilo de vida, sus rasgos de personalidad o sus valores. (Kotler, 2006)

- **Segmentación conductual:** se agrupa a los compradores en función de su conocimiento de los productos, el uso que les dan y sus respuestas frente a ellos. (Kotler, 2006)

3.1.3.2 Perfiles de Segmento

En este punto se elaboró una tabla donde se detalle el perfil del segmento al que la empresa va a enfocarse, según los distintos criterios de segmentación ya descritos:

TABLA 4. Perfiles del segmento del consumidor

CRITERIOS	SEGMENTO
GEOGRÁFICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Localidad</i> 	Personas extranjeras de Norteamérica y toda Europa. Los principales países: Estados Unidos, Alemania, Canadá, Dinamarca, Suiza, Holanda, Noruega e Inglaterra.
DEMOGRÁFICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Edad</i> 	Cualquier edad, pero principalmente gente de 16 a 35 años.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sexo</i> 	Ambos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ingresos</i> 	Gente dispuesta a pagar de \$700,00 a \$1.000,00 por un programa de 1 mes.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Clase social</i> 	Media, media alta y alta.
PSICOGRÁFICOS	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estilo de vida</i> 	Enfocados en lo que desean y con deseos de expandir sus horizontes.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rasgos de personalidad</i> 	Pensadores: personas reflexivas motivadas por ideales de conocimiento; y también experimentadores: jóvenes, entusiastas e impulsivos que buscan la variedad y la emoción.
CONDUCTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ocasiones de compra</i> 	Cuando hay deseo de aprender otro idioma y cultura, por vacaciones, deseos de viajar por el mundo.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Beneficios buscados</i> 	Servicio de calidad, comodidad y enriquecimiento cultural.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actitud del comprador</i> 	Entusiasta, abierta a nuevas experiencias educativas, culturales y turísticas.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nivel de uso</i> 	Escaso, lo usarán una vez y tal vez no necesiten el servicio nunca más.

Fuente: Investigación realizada

3.1.3.3 Definición del Mercado Meta

Como resultado de la investigación realizada, se ha definido un segmento de mercado meta al cual atender, el cual se explica a continuación:

Son personas extranjeras de Norteamérica y toda Europa, principalmente de: Estados Unidos, Alemania, Canadá, Dinamarca, Suiza, Holanda, Noruega e Inglaterra; sin restricción de sexo y entre las edades de 16 y 35 años. Con capacidad adquisitiva relativamente alta y de un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.

Personas que saben lo que quieren y con deseos de expandir sus horizontes, tanto intelectualmente como físicamente. Que buscan obtener conocimientos nuevos de idioma y cultura, y aventuras emocionantes.

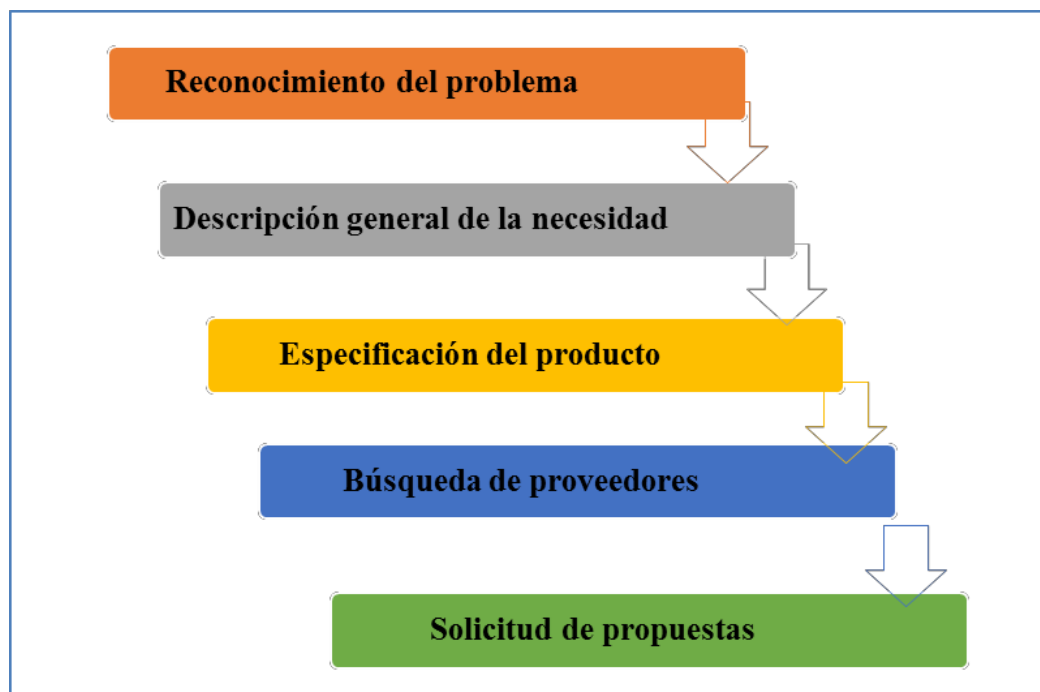
Personas que tienen una actitud entusiasta y abierta a nuevas experiencias a través de un servicio de calidad que les brinde comodidad y enriquecimiento cultural.

3.2 Análisis de los Mercados de Negocio B2B

3.2.1 Fases del Proceso de Compra

Según Kotler (2006) no hay un proceso estándar por el cual las empresas realizan sus compras ya que cada organización tiene diferentes objetivos, políticas, procedimientos y estructuras organizacionales. Sin embargo, el autor propone un proceso de ocho fases generales que se puede aplicar en la mayoría de los casos, modelo al que se lo conoce como la matriz de compra.

FIGURA 22. Fases del Proceso de Compra Industrial



Fuente: Dirección de Marketing de Philip Kotler

3.2.1.1 Reconocimiento del Problema

El proceso comienza cuando en la empresa se reconoce un problema o necesidad que puede ser satisfecha a través de la compra de un producto o servicio. Para que esta necesidad se reconozca, puede haber tanto estímulos internos como externos. (Kotler, 2006)

Los estímulos internos se dan cuando la empresa quiere desarrollar un nuevo producto y necesita de insumos y materiales, o cuando se daña una máquina y debe comprar piezas de repuesto. Mientras que los estímulos externos para el comprador se dan en ferias comerciales, al ver anuncios, comerciales en medios de comunicación, etc.

En el caso de los compradores industriales de la empresa, que son los agentes y representantes del exterior, su necesidad interna se da prácticamente a diario porque se puede decir que es su giro del negocio, cuando tienen que buscar nuevos proveedores que ofrezcan el servicio a sus clientes ya que ellos actúan solo como intermediarios. Otro estímulo interno aparece cuando quieren expandirse a nuevos mercados, es decir, a países en los cuales aún no tienen contactos, por lo que buscan nuevos proveedores en dichos países.

Los principales estímulos externos que aparecen en los agentes son las denominadas “ferias de educación y turismo”, donde asiste una gran

cantidad de institutos de idiomas y agencias de viajes de todo el mundo a ofertar sus productos y servicios a los agentes y universidades, con el objetivo de crear vínculos por un largo tiempo. Los agentes también contactan a sus potenciales proveedores a través de internet.

3.2.1.2 Descripción General de la Necesidad

A continuación el comprador tiene que determinar las características y la cantidad del artículo que necesita. Para los productos estándar esto es muy sencillo, pero para los artículos complejos se necesita muchas veces de la colaboración de terceros. (Kotler, 2006)

En el caso de los agentes del exterior de la empresa, lo hacen con la colaboración de terceros que en este caso serían los usuarios finales, ya que de acuerdo a los deseos y expectativas de éstos, los agentes buscarán a proveedores que ofrezcan productos y servicios capaces de satisfacer a los mismos.

Entonces, podemos decir que las características que buscan los agentes en sus proveedores están dadas por los deseos y expectativas de los usuarios finales.

3.2.1.3 Especificación del Producto

Aquí la empresa compradora desarrolla las especificaciones técnicas del producto. Se realiza un “análisis del valor del producto”, donde se estudian cuidadosamente los componentes del producto para determinar si pueden rediseñarse o fabricarse con nuevos métodos, con el objetivo de reducir costos. (Kotler, 2006)

Para el caso de la empresa, los agentes realizan un análisis de todos los programas que tiene la empresa, así pueden determinar cuáles son los más convenientes según sus objetivos y descartar los que no les resultan atractivos por una u otra razón.

3.2.1.4 Búsqueda de Proveedores

En esta etapa los compradores tratan de identificar a los proveedores más apropiados basándose en directorios empresariales, anuncios, contactos con otras empresas, ferias comerciales, etc. (Kotler, 2006)

Un campo que es muy utilizado para obtener información de productos y precios en los mercados industriales es el internet.

Para el caso al que aplicamos esta investigación, los agentes del exterior realizan su análisis de proveedores principalmente a través de

internet, visitando los sitios web de cada uno de los potenciales proveedores para evaluar sus productos y servicios, y de acuerdo a sus requerimientos tomar decisiones en cuanto a la lista de proveedores aprobados.

Otro mecanismo muy utilizado por los agentes para buscar proveedores son las “ferias de educación y turismo”, en donde hacen lo mismo que hacen a través de las páginas web pero de manera personal, es decir, frente a frente con representantes del potencial proveedor.

3.2.1.5 Solicitud de Propuestas

A la lista de proveedores aprobados, el comprador invita a enviar sus propuestas. Tras evaluar las propuestas, el comprador invitará a unos pocos proveedores a hacer presentaciones formales. (Kotler, 2006)

En este paso, tal y como lo menciona la definición, los agentes piden a los potenciales proveedores que envíen sus propuestas según los requerimientos y deseos expuestos por ellos.

3.2.1.6 Selección del Proveedor

Para seleccionar al proveedor, los compradores suelen utilizar “modelos de evaluación de proveedores”, en donde analizan los atributos

del producto y su importancia relativa. La elección e importancia de los distintos atributos varía en función de la situación de compra. (Kotler, 2006)

Con frecuencia los compradores intentan negociar con los proveedores para obtener mejores precios y condiciones. Otro punto que definen es cuántos proveedores tener.

En cuanto a los agentes y representantes del exterior, analizan los atributos que tienen los programas de los potenciales proveedores y ponderan su importancia de acuerdo a lo que ellos requieren. Los proveedores que tengan los programas que más se acoplen a las necesidades de los agentes serán los escogidos.

Pero eso no es lo único que evalúan los agentes al momento de escoger a sus proveedores, ya que también valoran mucho ciertas cualidades específicas para acceder a trabajar en conjunto, como son: la calidad en todo el trabajo, la seriedad en sus operaciones, la seguridad y confianza que transmiten, la reputación que se tiene en el mercado, entre otras.

Un punto a tomar en cuenta es que estos agentes ofrecen exclusividad a sus proveedores, es decir, eligen a su proveedor y no trabajan con ninguna empresa más que se dedique a lo mismo en ese país.

3.2.1.7 Especificación de la Rutina del Pedido

En esta fase, el comprador negocia con su proveedor escogido el pedido final, es decir, las especificaciones técnicas, la cantidad, el tiempo esperado de entrega, la garantía, las políticas de devolución, etc. (Kotler, 2006)

Aquí los agentes negocian con la empresa el pedido definitivo que se basa en las especificaciones y deseos de los clientes finales, el tiempo que va a durar el programa, los sitios que se desea visitar, etc. Así como también se negocia el valor de la comisión entre el agente y la empresa.

3.2.1.8 Revisión de la Ejecución

Finalmente, los compradores tienen que revisar de manera periódica el rendimiento del proveedor escogido para determinar si continúa, modifica o termina la relación con el mismo. (Kotler, 2006)

En el caso de la empresa, los agentes del exterior se ponen en contacto con los clientes finales para saber qué tal fue su experiencia y su nivel de satisfacción con el servicio recibido.

También suelen ponerse en contacto con la empresa para conocer si hubo alguna novedad.

3.2.2 Macrosegmentación

3.2.2.1 Identificación de los Mercados de Referencia

En este punto se procedió de igual manera a como se hizo con el mercado de consumo (B2C), es decir, analizando las tres dimensiones ya conocidas que son: funciones, grupos de compradores y tecnologías.

- **Funciones o necesidades:** Podemos decir que lo que buscan los agentes/representantes del exterior son productos de calidad, es decir, programas variados que se ajusten a los deseos y exigencias de los potenciales consumidores finales.

Esto nos lleva a sacar una conclusión, la cual es que los agentes/representantes del exterior buscan conseguir aliados estratégicos de calidad, con el objetivo de aumentar sus ventas, diversificar sus productos y expandirse a nuevos mercados.

- **Grupos de compradores:** Aquí identificamos que los principales grupos de compradores son agentes de educación y turismo, principalmente de Europa y Estados Unidos; que son empresas dedicadas a la intermediación y comercialización de servicios educativos y de turismo dirigidos a todo el mundo.

- **Tecnologías:** En cuanto a la forma en cómo la empresa cumple con las funciones descritas, podemos decir que sería innovando y mejorando constantemente los programas ofertados, manteniendo una buena reputación, asistiendo permanentemente a ferias internacionales de educación y turismo, manteniendo recomendaciones en guías de turismo internacionales. Para de esta manera generar la confianza, seguridad y calidad que los agentes buscan en sus proveedores.

Una vez que hemos analizado las tres dimensiones, podemos delimitar nuestro mercado de referencia así:

La empresa Amazonas Education & Travel se dedica a satisfacer necesidades de tener aliados estratégicos de calidad, para diversificación de productos y expansión de mercado de agentes de educación y turismo principalmente de Europa y Estados Unidos, a través de la generación de seguridad y confianza con programas mejorados constantemente, asistencia a ferias internacionales y buena reputación.

3.2.3 Microsegmentación

3.2.3.1 Matriz de Perfiles de Segmentos

Para realizar la microsegmentación del mercado industrial de la empresa se ha realizado una matriz con los perfiles de los distintos segmentos existentes.

En primer lugar se ha determinado las variables consideradas importantes para la empresa de acuerdo a sus clientes industriales, en este caso hemos usado variables: geográficas, tamaño de la empresa, antigüedad de la empresa, tipo de producto que prefiere, tipo de compra y duración del curso/tour.

Estas variables han sido calificadas en una escala de 1 a 10, siendo 10 la mejor opción y 1 la peor, de acuerdo a 4 factores:

- **Rentabilidad:** La rentabilidad que ofrece ese segmento a la empresa.
- **Accesibilidad:** Qué tan fácil es acceder a ese segmento.
- **Estabilidad:** La estabilidad económica que ofrece el segmento a la empresa.

- **Recursos:** Los recursos con que cuenta la empresa para satisfacer ese segmento.

Una vez calificadas de acuerdo a la investigación de mercado que se realizó anteriormente, se efectúa la operación matemática y se obtiene los totales. El segmento que obtenga el mayor puntaje será el más atractivo para la empresa.

A continuación presentamos la matriz con los perfiles de los segmentos:

TABLA 5. Matriz de perfiles del segmento industrial

Ponderación	Factores	FACTORES GEOGRÁFICOS				TAMAÑO DE LA EMPRESA		ANTIGÜEDAD		
		Norteamérica (USA y Canadá)	Norte Europa (Holanda, Noruega, Finlandia, Dinamarca)	Resto de Europa (Suiza, Alemania, Inglaterra)	Resto del Mundo	Microempresas	Pymes	Grandes	1-5 años	Más de 10 años
0,35	Rentabilidad	9	8	7	1	5	6	8	7	8
0,20	Accesibilidad	9	7	7	2	9	6	3	9	7
0,25	Estabilidad	8	9	5	2	7	8	9	6	7
0,20	Recursos	9	9	8	7	8	8	8	8	8
TOTAL		8,75	8,25	6,7	2,65	6,9	6,9	7,25	7,35	7,55

Fuente: Investigación realizada

TABLA 5. Matriz de perfiles del segmento industrial

Ponderación	Factores	TIPO DE PRODUCTO			TIPO DE COMPRA			DURACIÓN DEL CURSO/TOUR		
		Tours	Cursos idiomas	Combinados	Ocasional	Estacional	Permanente	Corto (1-2 semanas)	Mediano (3- 4 semanas)	Largo (Más 4 semanas)
0,35	Rentabilidad	5	9	7	2	5	9	5	7	9
0,20	Accesibilidad	7	9	8	9	7	5	9	7	5
0,25	Estabilidad	5	9	7	1	6	9	5	7	9
0,20	Recursos	7	9	8	8	8	8	8	8	8
TOTAL		5,8	9	7,4	4,35	6,25	8	6,4	7,2	8

Fuente: Investigación realizada

3.2.3.2 Definición del Mercado Meta

Una vez realizada la investigación de mercado y la matriz de segmento de perfiles industriales, podemos definir el mercado meta al cual la empresa podrá enfocarse:

El segmento atractivo está conformado por las empresas que son agentes y representantes de Norteamérica, específicamente Estados Unidos y Canadá. A pesar de que este segmento es el que obtuvo el mayor puntaje, muy de cerca está el segmento del norte de Europa, por lo que por criterio definimos que también es un segmento atractivo. De esta manera cualquiera de las dos opciones resultan interesantes para la empresa.

El segmento atractivo también está formado por empresas grandes, que tengan una experiencia de más de 10 años en el mercado, cuya adquisición del servicio a la empresa sea de manera permanente, es decir, que envíe clientes a la empresa a lo largo de todo el año.

Por último, estas empresas deben preferir como producto a los cursos de idiomas que duren más de 4 semanas.

CAPITULO IV: POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Según Kotler (2006) el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores.

El objetivo del posicionamiento es ubicar a la marca en la mente de los clientes potenciales para con esto maximizar las utilidades. Un buen posicionamiento sirve como directriz para formular las estrategias que seguirá la empresa.

“El posicionamiento comienza con un producto: una mercancía, un servicio, una empresa, una institución o incluso una persona... Pero posicionamiento no es lo que se hace con el producto. Posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas. Es decir, se posiciona el producto en la mente del mercado meta”. (Kotler, 2006)

4.1 Dimensiones Estratégicas

Porter (2009) define a las dimensiones estratégicas como cualquier cosa que puede dar una ventaja competitiva sobre los rivales. Las dimensiones estratégicas pueden diferir mucho en determinados sectores industriales, a continuación se detallan las principales:

- **Especialización:** grado en que centra sus esfuerzos en la amplitud de su línea, en los segmentos de clientes y en los mercados geográficos que

atiende.

- **Identificación de marca:** grado en que la identificación de marca busca competir fundamentalmente en el precio o en otras variables. La identificación de marca se logra por medio de la publicidad, la fuerza de ventas u otros medios.
- **Relación directa con clientes:** grado en que procura crear la identificación de marca directamente con el consumidor final y no con el apoyo de los canales de distribución en la venta de sus productos.
- **Selección de canales:** selección de los canales que abarcan desde los que son propiedad de la empresa hasta tiendas especializadas y tiendas de líneas generales.
- **Calidad del producto:** nivel de calidad del producto en lo que respecta a materias primas, especificaciones, cumplimiento de las tolerancias, características y otros aspectos.
- **Liderazgo tecnológico:** grado en que busca el liderazgo tecnológico frente a la copia o la imitación. Conviene precisar que una empresa puede ser líder tecnológico pero intencionadamente no fabricar el producto de mayor calidad en el mercado; el liderazgo en calidad no conlleva

necesariamente el liderazgo tecnológico.

- **Integración vertical:** grado en que el valor agregado se refleja en la integración hacia adelante y hacia atrás que se haya adoptado.
- **Posición en costes:** grado en que la empresa busca esta posición en la manufactura y distribución invirtiendo en instalaciones y equipo que reducen al mínimo los costes.
- **Servicio:** grado en que ofrece servicios auxiliares con su línea de productos: asistencia de ingeniería, red interna de servicios y otros medios.
- **Política de precios:** la posición relativa que la empresa ocupa en el mercado. Esta posición generalmente se relaciona con otras variables como posición en costes y calidad de los productos.
- **Apalancamiento:** nivel de fuerza financiera y operativa que soporta la compañía.

Como se ha descrito, existe una gran variedad de dimensiones estratégicas para realizar el análisis de posicionamiento, pero las que consideramos más importantes para la presente investigación son:

- Calidad del producto
- Política de precios

4.2 Grupos Estratégicos

Según Porter (2009) un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas.

Los miembros de un grupo estratégico por lo general se asemejan en aspectos como: estrategias, participación en el mercado, son afectados de forma similar por eventos externos o tácticas competitivas de la industria, etc.; y reaccionan de forma muy parecida a los estímulos del mercado.

Para la presente investigación se identificó como grupos estratégicos del mercado a los siguientes:

- **Enseñanza de español presencial:** Los estudiantes asisten a clases de manera periódica por un lapso de tiempo ya establecido, por ejemplo: Simón Bolívar Spanish School, Academia Latinoamericana de Español, Amazonas Spanish School, Experimento de Convivencia Internacional.

- **Enseñanza de español semipresencial:** Los estudiantes asisten a clases 1 o 2 veces a la semana y se les envía las tareas y lecturas para que desarrollen de manera personal, por ejemplo: Instituto Cervantes, BCN Languages, Escuela de Idiomas Modernos.
- **Enseñanza de español online:** Los estudiantes reciben las clases a través de internet y no tienen la necesidad de asistir al instituto de manera física, por ejemplo: Learned by me, Spanishonline4you, Spanish-online-courses, Spanish clases online, 123teachme.com.

4.3 Mapa de Posicionamiento con Dimensiones y Grupos Estratégicos

En el mapa de posicionamiento con dimensiones estratégicas en los ejes, se grafica en su interior los distintos grupos estratégicos importantes de la industria. Este mapa es una herramienta muy útil para describir gráficamente a los competidores de la industria y ver cómo la misma cambia.

No es un mapa de precios ni volúmenes, es un mapa del “espacio estratégico”.

Como primer paso, se elaboró una tabla comparativa de los 3 grupos estratégicos definidos, determinando de esta manera el porcentaje que tiene cada uno de éstos en cuanto a las dos dimensiones estratégicas ya determinadas como importantes para esta investigación.

A continuación se presenta la tabla y los resultados para la dimensión estratégica “Calidad del producto”:

TABLA 6. Valoración de la Dimensión Calidad del Producto

	Dimensión: Calidad del producto		
	Enseñanza de español presencial	Enseñanza de español semipresencial	Enseñanza de español online
Enseñanza de español presencial	0,00	0,67	0,33
Enseñanza de español semipresencial	1,00	0,00	0,50
Enseñanza de español online	1,00	1,00	0,00
TOTAL	2,00	1,67	0,83
TOTAL (%)	100%	83,33%	41,67%

Fuente: Investigación realizada

TABLA 7. Resultados de la dimensión Calidad del producto

GRUPO	(%)
Presencial	100,00%
Semipresencial	83,33%
Online	41,67%

Fuente: Investigación realizada

Para la dimensión estratégica “Política de precios”, obtuvimos lo siguiente:

TABLA 8. Valoración de la Dimensión Política de Precios

	Dimensión: Política de precios		
	Enseñanza de español presencial	Enseñanza de español Semipresencial	Enseñanza de español online
Enseñanza de español presencial	0,00	0,83	0,83
Enseñanza de español Semipresencial	0,00	0,00	0,67
Enseñanza de español online	0,50	0,67	0,00
TOTAL	1,17	1,50	1,50
TOTAL (%)	58,33%	75,00%	75,00%

Fuente: Investigación realizada

TABLA 9. Resultados de la Dimensión Política de Precios

GRUPO	(%)
Presencial	58,33%
Semipresencial	75,00%
Online	75,00%

Fuente: Investigación realizada

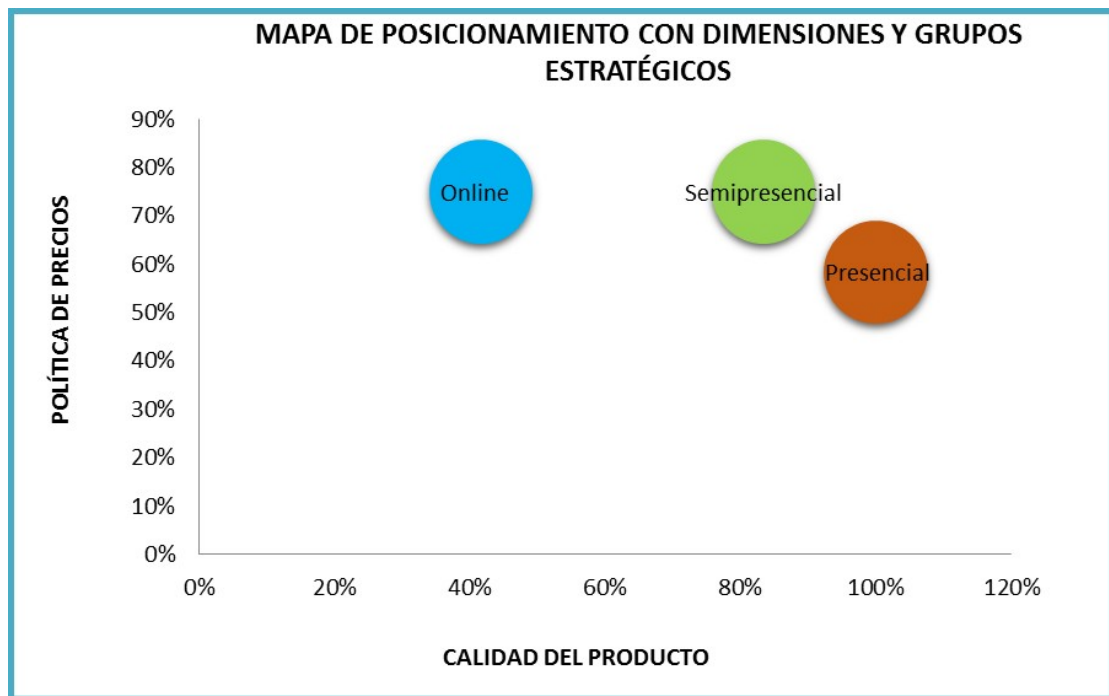
Con estos datos, el mapa de posicionamiento queda formado de la siguiente manera:

TABLA 10. Resultados de las dimensiones y grupos estratégicos de la empresa

Calidad del producto	Política de precios	
x	y	
100%	58%	Enseñanza de español presencial
83%	75%	Enseñanza de español Semipresencial
42%	75%	Enseñanza de español online

Fuente: Investigación realizada

FIGURA 23. Mapa de posicionamiento con dimensiones y grupos estratégicos



Fuente: Investigación realizada

Una vez que hemos construido el mapa de posicionamiento con las dimensiones y grupos estratégicos, podemos analizarlo y sacar algunas conclusiones.

Podemos ver que el grupo estratégico que cuenta con mayor calidad en sus productos son las escuelas de español presencial, esto es entendible ya que en el servicio hay contacto directo y permanente con cada uno de los estudiantes, lo que propicia un aprendizaje más satisfactorio; sin embargo en cuanto a la política de precios se encuentra por debajo de los otros dos grupos, es decir, tiene los precios menos competitivos (más altos). Estos dos puntos tienen congruencia uno con otro ya que por lo general un producto de calidad tiene un precio alto.

Las escuelas de español semipresenciales se encuentran en segundo lugar en cuanto a la calidad del producto, ya que no es lo mismo que un estudiante asista a clases todos los días a que asista 2 veces por semana y el resto sea auto preparación. Pero en cuanto a la política de precios son más competitivas que las presenciales, es decir, sus precios son más bajos.

Por último tenemos el grupo estratégico de las escuelas de español online, podemos ver en el mapa que la calidad de éstas está muy por debajo de los otros dos grupos, reduciéndose prácticamente a la mitad o menos. Y en cuanto a la política de precios está a la par de las escuelas de español semipresenciales y por encima de las presenciales.

4.3 Sistemas de la Información: Escalas Mentales

Las escalas mentales son un gráfico que refleja la posición que ocupa cierta marca o empresa en la mente del consumidor, con respecto a ciertos atributos del producto o servicio.

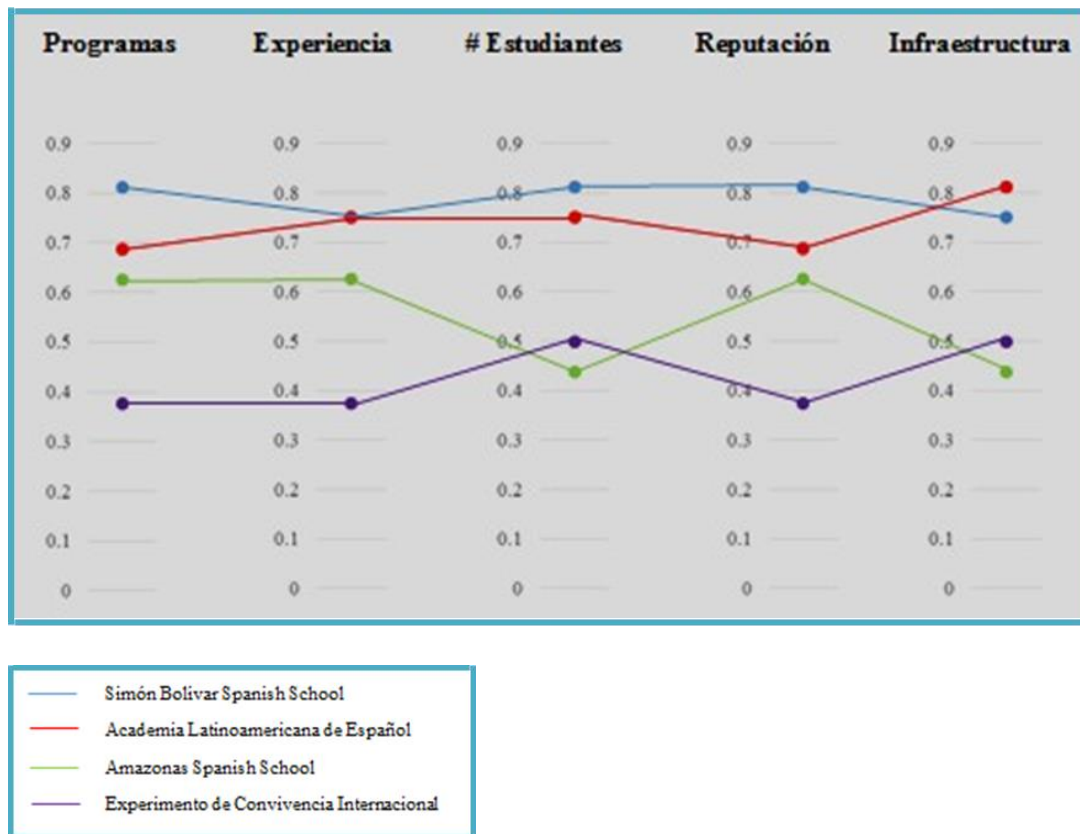
Para la elaboración de las escalas mentales se han utilizado los datos obtenidos en la pregunta número 8 del cuestionario aplicado a las empresas competidoras, ya que los dueños de éstas son las personas que conocen el mercado y pueden ofrecen datos veraces para la investigación.

TABLA 11. Resumen de datos para elaboración de escalas mentales

RESUMEN PARA ESCALAS MENTALES					
Atributo Empresa	Programas	Experiencia	# Estudiantes	Reputación	Infraestructura
Simón Bolívar	0,812	0,75	0,81	0,812	0,75
Latinoamericana	0,687	0,75	0,75	0,687	0,81
Amazonas	0,625	0,62	0,43	0,625	0,43
Experimento	0,375	0,37	0,50	0,375	0,50

Fuente: Investigación realizada

FIGURA 24. Escalas mentales en la industria de educación y turismo



Fuente: Investigación realizada

- **Programas:** En cuanto a este atributo, podemos ver que la mejor posicionada es Simón Bolívar Spanish School, seguida de la Academia Latinoamericana de Español, en tercer lugar no muy por detrás se encuentra Amazonas Spanish School que es objeto de esta investigación; y por último la Escuela Experimento de Convivencia Internacional. Con esto vemos que en el mercado la percepción que se tiene de los programas de Simón Bolívar Spanish School es la mejor. Amazonas no está muy lejos de la Escuela Latinoamericana por lo que se puede ver una oportunidad de mejora para

superarlos. Experimento aún está muy por debajo del resto de escuelas de español.

- **Experiencia:** En el atributo “experiencia” el primer lugar está compartido por dos escuelas, Simón Bolívar Spanish School y Academia Latinoamericana de Español. Una vez más en tercer lugar está Amazonas Spanish School y en último lugar Experimento. Vemos que las dos primeras aparentemente tienen la misma experiencia, pero no muy detrás está nuestra escuela, a pesar de que la empresa tiene aproximadamente 25 años en el mercado. De nuevo Experimento está muy por detrás con relación a las demás.
- **Número de Estudiantes:** En el “número de estudiantes” se encuentra de nuevo en el primer lugar Simón Bolívar Spanish School, seguida muy de cerca por Academia Latinoamericana de Español. En este atributo sube al tercer lugar Experimento y Amazonas Spanish School baja al último lugar. Esto tiene relación con lo que ha pasado en los últimos años en la empresa, que es una baja considerable de estudiantes por distintos factores, justamente un problema que se quiere resolver con esta investigación y lograr el aumento de ventas para la empresa.
- **Reputación:** En “reputación” la posición número uno también la ocupa Simón Bolívar Spanish School, le sigue la Escuela Latinoamérica y muy cerca está Amazonas. Esta cercanía nos dice que la imagen de la empresa en el

mercado en general es buena, esto en cuanto a reputación según la perspectiva de otras escuelas (competencia) mas no de estudiantes. Finalmente en último lugar está Experimento muy por detrás de las otras tres escuelas ya mencionadas.

- **Infraestructura:** En el último atributo analizado que es “infraestructura” el primer lugar lo ocupa la Escuela Latinoamérica seguida muy de cerca por Simón Bolívar. En tercer lugar y muy por debajo está Experimento y en último lugar Amazonas. Esto se da porque algunas de las escuelas tienen edificios o casas dedicadas completamente para la empresa, en cambio Amazonas tiene un piso para las oficinas y aulas de clase.

Conclusiones:

- Las escalas mentales realizadas se las hizo en base a la opinión y respuesta de los dueños y directores de las principales escuelas de español de la ciudad (10 escuelas de español). Normalmente esta información se la obtiene según las opiniones de los clientes, pero como en este caso los clientes son personas extranjeras, no tienen los conocimientos necesarios de las escuelas de español del país como para responder de manera objetiva. Es por eso que el cuestionario se aplicó a expertos en el tema y en el mercado que nos podían ofrecer información más verídica y útil para la investigación.

- En general la empresa que se encuentra mejor posicionada en el mercado según los cinco atributos claves propuestos es Simón Bolívar Spanish School ya que en cuatro de los cinco se encuentra en primer lugar.
- La segunda mejor posicionada es la Academia Latinoamericana de Español, que en muchos de los atributos está cerca de Simón Bolívar. Amazonas Spanish School está en tercer lugar, y en tres de los cinco atributos está cerca de la Escuela Latinoamericana, por lo que podríamos decir que hoy por hoy la competencia directa más relevante para la empresa es la Escuela Latinoamericana.
- Los puntos más bajos de la empresa son el número de estudiantes y la infraestructura, atributos en los que se debe tratar de mejorar para poder competir contra los dos de arriba de manera directa y más eficiente.

4.4 Mapas de Posicionamiento con Atributos y Marcas

Para los 2 mapas de posicionamiento con atributos, hemos escogido 4 de los 5 atributos importantes utilizados en las escalas mentales, estos son: programas, número de estudiantes, experiencia y reputación.

En estos mapas los atributos se ubican en los ejes, y en el interior del mapa se grafican las distintas marcas o empresas que conforman el grupo estratégico de interés, es decir, el grupo estratégico en el cual la empresa de estudio está ubicada.

El tamaño del círculo dependerá de la participación de mercado de la empresa, es decir, mientras la participación de mercado sea mayor, el círculo también va a ser más grande y viceversa.

4.4.1 Atributo “Programas” vs. “Número de Estudiantes”

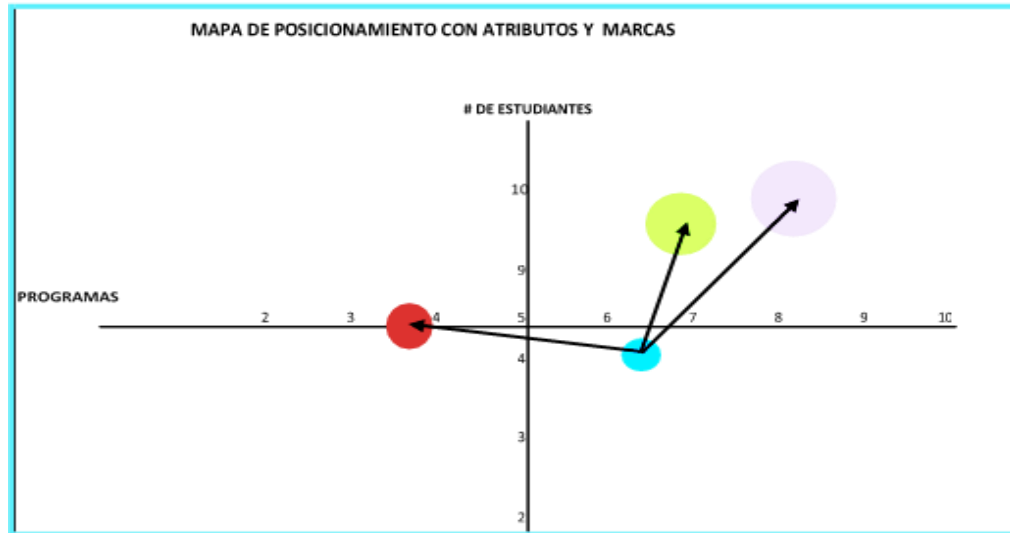
En el primer mapa de posicionamiento relacionamos el atributo “programas” con “número de estudiantes”. Cabe mencionar que a los valores de las escalas mentales se los multiplicó por 10, solamente con el objetivo de que el gráfico quede en escala de 1 a 10. Obtuvimos lo siguiente:

TABLA 12. Descripción de los valores de los atributos Programas y Número de Estudiantes

Programas	# Estudiantes		
x	y		
8,12	8,12		Simón Bolívar
6,87	7,50		Latinoamericana
6,25	4,37		Amazonas
3,75	5,00		Experimento

Fuente: Investigación realizada

FIGURA 25. Mapa de posicionamiento de los atributos Programas vs Número de Estudiantes



Fuente: Investigación realizada

4.4.2 Atributo “Experiencia” vs. Atributo “Reputación”

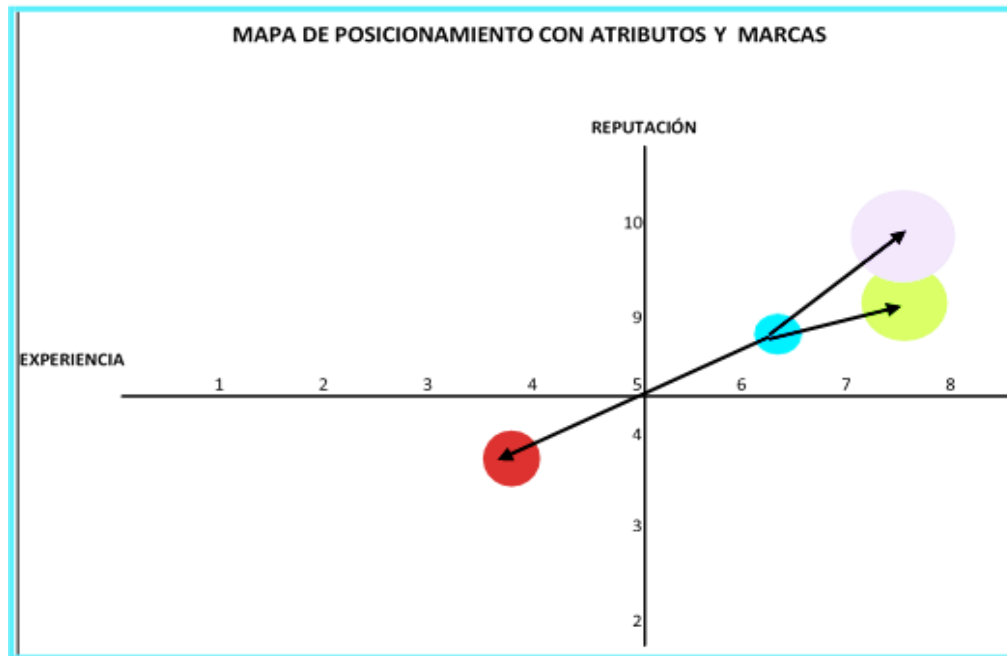
En el segundo mapa de posicionamiento se relacionó el atributo “experiencia” con el atributo “reputación”, y obtuvimos:

TABLA 13. Descripción de los valores de los atributos Experiencia y Reputación

Experiencia	Reputación	
x	y	
7,5	8,125	Simón Bolívar
7,5	6,875	Latinoamericana
6,25	6,25	Amazonas
3,75	3,75	Experimento

Fuente: Investigación realizada

FIGURA 26. Mapa de posicionamiento de los atributos Experiencia vs Reputación



Fuente: Investigación realizada

4.5 Identificación de Oportunidades de Mercado

4.5.1 Atributo “Programas vs. Atributo “Número de Estudiantes”

Una vez que se ha construido el mapa de posicionamiento con los dos primeros atributos en cuestión, podemos analizarlo para sacar algunas conclusiones e identificar dónde podemos encontrar oportunidades de mercado para la empresa de la investigación.

Se puede ver que la Escuela Simón Bolívar se encuentra mejor posicionada

que las Escuelas Latinoamericana, Amazonas y Experimento con respecto al atributo “programas”; por lo tanto, se puede decir que tienen los mejores programas en el mercado de enseñanza de español para extranjeros.

En cuanto al atributo “número de estudiantes”, la escuela mejor posicionada también es Simón Bolívar, que está por encima de las otras tres escuelas. Esto tiene relación con la participación de mercado y el tamaño de los círculos en el gráfico, ya que Simón Bolívar tiene la mayor participación de mercado con respecto a sus competidores analizados.

Hablando específicamente de Amazonas que es la empresa de estudio en esta investigación, se puede ver que es superada por las otras 3 empresas en el atributo “número de estudiantes”, aunque no está muy lejos de Experimento, pero sí lo está de Simón Bolívar y Latinoamericana. Este es el punto más bajo que se puede apreciar de la empresa, y por lo tanto, un punto que hay que tomar en cuenta para mejorarlo y poder competir eficazmente contra las otras empresas.

Los “programas” de Amazonas no están muy detrás de los de Latinoamericana, encontrando aquí una oportunidad para mejorarlos y poder superar a esta empresa. Con respecto a Simón Bolívar, los programas de Amazonas aún se encuentran por detrás, pero sin dejar de lado la opción de poder alcanzarlos en un futuro.

Enfocándonos en el gráfico, las oportunidades de mercado para la empresa aparecen donde hay espacios en blanco, así que se puede apreciar dichas oportunidades para Amazonas especialmente con respecto a la Escuela Latinoamericana, ya que en número de estudiantes es bastante superior pero en los programas no lo es tanto, así que manejándose de manera correcta se puede desplazar a esta escuela que al momento es la principal competencia y oportunidad para Amazonas.

4.5.2 Atributo “Experiencia” vs. Atributo “Reputación”

En este que es el segundo mapa de posicionamiento donde hemos utilizado los atributos “experiencia” y “reputación”, se puede apreciar que las cosas son un poco más parejas entre las Escuelas Simón Bolívar, Latinoamericana y Amazonas; sin embargo la Escuela Experimento se encuentra muy por debajo de éstas en los dos atributos analizados.

Observamos que en el atributo “experiencia” hay dos escuelas empatadas como las mejores posicionadas y son Simón Bolívar y Latinoamericana, que están por encima de las otras dos. Con esto se puede decir que estas dos escuelas son las que tienen la mayor experiencia en el mercado.

En el atributo “reputación”, se repite que la Escuela Simón Bolívar está mejor posicionada que las otras tres escuelas, aunque no muy alejada se encuentra la Escuela Latinoamericana.

Centrándonos en Amazonas, está muy por encima de la Escuela Experimento en los dos atributos. En cuanto a “experiencia” está un poco alejado de Simón Bolívar y Latinoamericana, pero la diferencia no es muy grande así que la oportunidad para alcanzar a estas dos escuelas existe y es muy factible.

En cuanto a la “reputación”, Amazonas está muy cerca de la escuela que está por encima que es Latinoamericana, se puede apreciar que la diferencia es mínima, y por lo tanto la oportunidad de mercado para alcanzarla y desplazarla es grande.

En general viendo el gráfico para identificar oportunidades con respecto a estos atributos, nos damos cuenta que los espacios en blanco no son tan grandes, lo que quiere decir que sí hay oportunidades y puede ser más factible de alcanzar a las dos escuelas que están por encima, ya que en el mercado no están muy alejadas unas de otras.

En este mapa podemos ver una vez más que hoy por hoy la principal competencia de Amazonas es la Escuela Latinoamericana ya que están muy cerca, sin embargo Simón Bolívar también está cerca así que también hay que tomarla en cuenta al momento de idear estrategias con el objetivo de desplazar a ambas en el mercado.

4.6 Estrategias de Diferenciación de la Oferta

Al empezar este punto, cabe mencionar que es importante creer que cualquier cosa es susceptible de diferenciación. Las empresas pueden diferenciarse de su competencia en numerosas variables, pero las principales son: el producto, el personal, el canal y la imagen.

4.6.1 Diferenciación por medio del Producto

Las empresas pueden diferenciar sus productos de diferentes maneras, por ejemplo en: forma, características, componentes, duración, diseño, etc.; o sus servicios en: facilidad de pedido, entrega, asesoría al comprador, etc.

En general, la diferenciación por el producto significa ofrecer a los clientes una “mejor calidad”, brindándoles así una mayor satisfacción de sus deseos y superando sus expectativas.

Amazonas Education & Travel aplicará esta estrategia de la siguiente manera:

- **Programas de español:** Los programas de español son el principal producto que Amazonas ofrece a sus clientes, y por eso la principal manera para diferenciarse de su competencia. En los mapas de posicionamiento se observó que los programas de la empresa no están muy alejados de su principal competencia, por lo que vemos

que la calidad está casi a la par y con algunas innovaciones se puede llegar a superarlos.

Para esto la empresa debe evaluar constantemente sus programas y determinar si aún deben estar vigentes o si ya están obsoletos y deben ser mejorados.

- **Programas de español de aventura:** Estos programas tienen la particularidad de mezclar las clases de español con viajes y excursiones, principalmente a la selva y a Galápagos.
- **Programas de español innovadores:** Programas especiales y al momento únicos en el mercado. Entre los principales se destacan el programa “Spanish and Soccer” y el programa de español “con enfoque”. Más adelante se profundizará más de estos programas.

4.6.2 Diferenciación por medio del Personal

Otra manera para que las empresas se diferencien de su competencia es a través de sus empleados y un correcto entrenamiento a los mismos. Amazonas sí usará esta estrategia de la siguiente manera:

- **Profesores calificados:** Es indispensable para mantener la calidad y reputación de la empresa que cuente con profesores correctamente calificados y capacitados. Esta es la base para que se pueda brindar una enseñanza correcta a los estudiantes. La empresa es muy selectiva con sus profesores, se aplican varias pruebas de aptitudes y actitudes antes de hacer la selección del personal. Además de esto, se realizará constantes sesiones de entrenamiento para los profesores, con el objetivo de actualizar y mejorar tanto en conocimientos como en metodología de enseñanza.
- **Proveedores de calidad:** Este punto se refiere a todos los proveedores de la empresa que ayudan a brindar el servicio, como por ejemplo: operadores de turismo, hoteles, familias anfitrionas ecuatorianas, etc. Dichos proveedores tendrán que cumplir con los estándares de calidad que exige la empresa, y se comprobará de manera directa por personal de la empresa, es decir, el personal de la empresa recibirá el servicio de dichos proveedores para evaluar su calidad.

4.6.3 Diferenciación por medio de la Imagen

Según Kotler (2006) la imagen se refiere a la manera en que el público percibe a la empresa o a sus productos. No es lo mismo que identidad, ya que esta es la forma en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma.

La empresa también va a usar este tipo de estrategias:

- **Imagen en redes sociales:** Establecer una buena imagen y posición a través de redes sociales para estar en constante contacto con el potencial mercado. Redes sociales como: Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, entre otras. De esta manera los potenciales clientes estarán al tanto de las actualizaciones de la empresa, nuevos programas, etc.
- **Acción Social:** Esto se logrará a través de los programas de “voluntariado” que están tomando gran acogida en el mercado. Con esta ayuda a la comunidad la imagen de la empresa mejorará al demostrar que tiene responsabilidad social corporativa. Además de esto también se hará obras de caridad en Navidad.
- **Infraestructura:** A través del correcto manejo de las oficinas, es decir, que siempre estén limpias y disponibles para las clases, con las paredes limpias y bien pintadas.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA

5.1 Plan Estratégico

Es el plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en referencia a lo que hará en los próximos años.

(Sainz de Vicuña, 2012)

El objetivo de estas decisiones estratégicas es lograr formar una empresa competitiva que sea capaz de satisfacer las necesidades de sus grupos de interés.

5.1.1 Visión

La visión es una imagen del futuro deseado por la empresa, algo que todavía no se alcanza pero que se aspira a llegar en un lapso de tiempo.

La visión de la empresa Amazonas Education & Travel es la siguiente:

- “Para el año 2019 Amazonas Education & Travel busca ser la empresa de Educación y Turismo No. 1 en Ecuador y una de las más importantes en Latinoamérica, generando empleo, siendo modelo de bienestar y crecimiento sostenido, consolidando a Ecuador como destino educativo y turístico en el contexto internacional”.

5.1.2 Misión

Según la Editorial Vértice (2008) la misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el giro de negocio en el que se encuentra.

La misión es la razón de ser de la empresa, el propósito y finalidad que tiene para existir.

La misión de la empresa es:

- “Ofrecer cursos de idiomas y paquetes turísticos en Ecuador y en el exterior, con altos estándares de calidad, con personal altamente capacitado y comprometido para satisfacer las más altas expectativas de nuestros clientes nacionales e internacionales, en el ámbito educativo y turístico”.

5.1.3 Valores

Según la Editorial Vértice (2008) se entienden por valores de la empresa las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar.

Los valores que son tomados en cuenta por la empresa como base para gestionar sus actividades son los siguientes:

- Calidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Compromiso
- Puntualidad
- Lealtad
- Solidaridad

5.1.4 Factores Clave de Éxito

Según Audisio (2006) los factores clave de éxito son aquellas capacidades que la empresa puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que el negocio tenga una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Los factores clave de éxito se refieren a los factores que han llevado a la empresa a posicionarse donde se encuentra actualmente, es decir, factores que han ayudado a la empresa a hacer bien las cosas a las que se dedica.

Dentro de los factores clave de éxito de Amazonas podemos mencionar a los siguientes:

- **Calidad en las clases:** Esto se refiere a que en la empresa predomina la política de la excelencia en el nivel de enseñanza de español, por lo que todos los esfuerzos están enfocados hacia este objetivo, tomando en cuenta algunos aspectos como: profesores y personal capacitado, materiales de clase adecuados, instalaciones y ambiente de trabajo idóneo para el aprendizaje de los estudiantes, etc.
- **Servicio de calidad:** Este aspecto se refiere a toda la manera en cómo se trabaja con los clientes, desde la manera de atenderlos cuando se contactan, contestar la información de manera rápida y correcta, ofrecerles lo que necesitan y superar siempre sus expectativas.
- **Servicio personalizado:** Un punto a destacar, y tal vez el más importante, es la manera en cómo se interactúa con los clientes. La empresa se caracteriza por brindar un servicio personalizado, es decir, a cada estudiante se lo trata de manera diferente y se le ofrece todo lo necesario con el objetivo de satisfacer sus necesidades y deseos. Se les brinda un ambiente cómodo y se los hace sentir como en familia.

- **Red de contactos:** Los contactos son un factor muy importante que ha ayudado a Amazonas a posicionarse de buena manera en el mercado. Tanto los contactos nacionales (principalmente proveedores) como los internacionales (agentes y representantes) tienen que ser de calidad, ya que esto en conjunto forma el servicio que se brinda a los clientes finales.

5.1.5 Segmentos: Grupo Objetivo

5.1.5.1 Mercado de Consumo (B2C)

Como ya se analizó y describió anteriormente, definimos un grupo objetivo para el mercado de consumo que es el siguiente:

Personas extranjeras de Norteamérica y toda Europa, principalmente de: Estados Unidos, Alemania, Canadá, Dinamarca, Suiza, Holanda, Noruega e Inglaterra; sin restricción de sexo y entre las edades de 16 y 35 años. Con capacidad adquisitiva relativamente alta y de un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.

Personas que saben lo que quieren y con deseos de expandir sus horizontes, tanto intelectualmente como físicamente. Que buscan obtener conocimientos nuevos de idioma y cultura, y aventuras emocionantes.

Personas que tienen una actitud entusiasta y abierta a nuevas experiencias a través de un servicio de calidad que les brinde comodidad y enriquecimiento cultural.

5.1.5.2 Mercado de Negocios (B2B)

Para el mercado de negocios el grupo objetivo es el siguiente:

Empresas que son agentes y representantes de Norteamérica, específicamente Estados Unidos y Canadá. A pesar de que este segmento es el que obtuvo el mayor puntaje, muy de cerca está el segmento del norte de Europa, por lo que por criterio definimos que también es un segmento atractivo. De esta manera cualquiera de las dos opciones resultan interesantes para la empresa.

Empresas grandes, que tengan una experiencia de más de 10 años en el mercado, cuya adquisición del servicio a la empresa sea de manera permanente, es decir, que envíe clientes a la empresa a lo largo de todo el año.

Por último, estas empresas deben preferir como producto a los cursos de idiomas que duren más de 4 semanas.

5.1.6 Matriz FODA

Según Kotler (2006) es la valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto interno como externo.

En el ambiente interno se analizan las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, mientras que en el ambiente externo entran las oportunidades y amenazas potenciales para la empresa.

- **Fortalezas:** se refieren a todos los aspectos positivos en los que la organización se destaca por encima de su competencia. Las fortalezas vienen siendo los recursos que la organización puede controlar, las capacidades y habilidades en las cuales se destaca y las diferentes actividades que desenvuelve de forma positiva. (Pérez, 2004)
- **Debilidades:** son las deficiencias de las organizaciones, como la incompetencia en algunas áreas o la escasez de recursos necesarios para sus fines. Son los recursos que la organización no tiene, las habilidades que no ha desarrollado de la forma correcta y las actividades que no han generado beneficios para la misma. (Pérez, 2004)

- **Oportunidades:** son todas aquellas necesidades o intereses de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable. Son las condiciones del entorno exterior de la organización que favorecen su fortalecimiento. (Kotler, 2006)
- **Amenazas:** son desafíos planteados por un acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa. Son aquellos factores que no dependen de la empresa y que podrían llegar a perjudicar a la organización. (Kotler, 2006)

A continuación se presenta la matriz FODA para la empresa Amazonas Education & Travel:

TABLA 14. Matriz FODA empresa Amazonas Education & Travel

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Una buena reputación en enseñanza de Español en Ecuador. ✓ Amplia experiencia en el área educativa (desde 1989). ✓ Altos estándares de calidad. ✓ Recomendados en las más importantes guías de turismo y educación del mundo. ✓ Amplio conocimiento de la competencia local e internacional. ✓ Empresa constituida y autorizada en 3 áreas de negocio: Enseñanza de Español, agencia de viajes, enseñanza y representación de idiomas internacionales. ✓ Programas de Español bien estructurados, especializados y únicos. ✓ Conocimiento y dominio del calendario de ferias (workshops) de educación y turismo, nacional e internacional. ✓ Equipo profesional de profesores. ✓ Precios muy competitivos en el mercado internacional. ✓ Representados por importantes agentes en el exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de equipo de ventas. ✓ Falta de presencia en internet en motores de búsqueda. ✓ Falta de programas de Inglés. ✓ Falta de incursión agresiva en mercado corporativo y gubernamental.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El mundo es enorme, el Inglés y el Español son los idiomas más populares. ✓ Amplio mercado nacional para enseñar Inglés: Quito, GYE, Cuenca, Manta. ✓ Impulso del Gobierno para el turismo en todo el Ecuador a través de varias campañas. ✓ Quito ha sido designada como destino turístico número 1 en Sudamérica. ✓ Biodiversidad de Ecuador puede atraer a potenciales clientes. ✓ Gran potencial en el área de voluntariado y pasantías. ✓ La tecnología ha invadido el mundo, posibles contactos globales con mayor facilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajas barreras de entrada. ✓ Falta de control por parte de Ministerio de Educación. ✓ Inseguridad en el país. ✓ Inestabilidad política. ✓ Existencia de competencia desleal (compite con bajo precio y mala calidad).

Fuente: Amazonas Education & Travel

5.1.6.1 Objetivos Específicos de Marketing

Según Lambin (2003) los objetivos de marketing pueden expresarse de tres maneras diferentes:

- **Objetivos de venta:** Es una medida expresada en términos cuantitativos del impacto que la empresa quiere realizar en un producto mercado concreto. Pueden expresarse en cifras de ventas, unidades físicas o en cuotas de mercado.
- **Objetivos de beneficio:** Fuerzan al marketing a evaluar con precisión las implicaciones que puedan tener los objetivos de venta propuestos sobre la rentabilidad de la empresa.
- **Objetivos sobre consumidores:** Definen el tipo de actitud y de comportamiento que la empresa desea que los compradores adopten respecto de su marca o de sus servicios.

Para Amazonas Education & Travel los objetivos de marketing propuestos son:

- Incrementar el número de estudiantes en un 20% con respecto al año anterior.

- Aumentar los contactos con agentes / universidades / colegios en el exterior en un 50% en relación a los actuales.
- Posicionarse entre los 10 primeros lugares en internet y redes sociales en el mercado de educación y turismo del país.
- Incrementar alianzas estratégicas con socios de negocios (principalmente proveedores) para consolidar la estrategia de diferenciación de la empresa y tener una mayor oferta de productos para los potenciales clientes.
- Obtener una mayor participación de mercado, hasta ser la opción número 1 para estudiar español en el Distrito Metropolitano de Quito.

5.2 Análisis Interno

5.2.1 Cadena de Valor

Según Kotler (2006) la cadena de valor es un instrumento para identificar el modo de generar más valor para los clientes. Según este modelo, cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto.

En la cadena de valor se reflejan nueve actividades creadoras de valor, las mismas que se dividen en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

✓ **Actividades Primarias:**

Kotler (2006) menciona que las actividades primarias abarcan la secuencia de adquirir materiales para el negocio, transformarlos en productos finales, dar salida a los productos, comercializarlos y prestar servicios adicionales.

- **Logística de entrada:** Recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto.
- **Operaciones:** Transformación de insumos en productos finales.
- **Logística de salida:** Recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
- **Marketing y Ventas:** Publicidad, fuerza de ventas, selección del canal, etc.
- **Servicios:** Servicios para realizar o mantener el valor del producto como instalación, reparación, mantenimiento.

✓ **Actividades de Apoyo:**

Las actividades de apoyo se realizan en determinados departamentos especializados, o en más de uno según Kotler. Las principales actividades de apoyo son:

- *Compras*

- *Desarrollo tecnológico*
- *Administración de recursos humanos*
- *Infraestructura empresarial*

A continuación se describe cada una de las aplicaciones de la cadena de valor que se generan en la empresa Amazonas Education & Travel:

✓ **Actividades Primarias:**

- **Llegada del cliente:**

Un representante de la empresa espera en el aeropuerto al cliente para llevarlo a su lugar de alojamiento, el cual puede ser una familia anfitriona, un hostel o un hotel, conforme a los requerimientos y preferencias del cliente.

Aquí se le da una charla de preparación enfocándose en temas de seguridad, movilización, detalles del programa que va a realizar, servicios adicionales que va a recibir, etc.

- **Prestación del servicio**

La empresa procede a brindar el servicio al cliente, el cual puede ser:

clases de español a extranjeros, clases de inglés y alemán a ecuatorianos, cruceros a Galápagos, tours alrededor de Ecuador y Perú, programas de voluntariado en Quito, la selva y Galápagos, y programas de inglés y alemán en el exterior.

- **Salida del cliente**

Una vez finalizado el programa para el cual vino el cliente a nuestro país se procede a coordinar el “transfer” de salida, con lo cual se ha terminado la prestación del servicio de la empresa hacia el cliente.

- **Marketing y Ventas**

Sin lugar a dudas esta es la actividad más importante de la cadena de valor de la empresa, ya que aquí se trazan todos los lineamientos y estrategias a realizarse para que los clientes decidan comprar alguno de los servicios que ofrece la empresa.

Entre las principales actividades que la empresa realiza para captar clientes que en su gran mayoría son extranjeros, podemos citar la participación en ferias del exterior, creación y posicionamiento de páginas web, publicidad en guías de educación y turismo, contactos con agentes del exterior, etc.

✓ **Actividades de Apoyo:**

- **Hospedaje en familias anfitrionas, hoteles u hostales**

La empresa coordina el alojamiento de sus clientes en familias anfitrionas, hoteles u hostales de acuerdo con sus requerimientos, tiempo de estadía, gustos y preferencias.

- **Capacitación del personal**

Un factor muy importante para la provisión de un servicio profesional y de calidad es la permanente capacitación que aplica la empresa a su personal, llámese profesores, guías, personal de apoyo, etc.

- **Sistemas de evaluación**

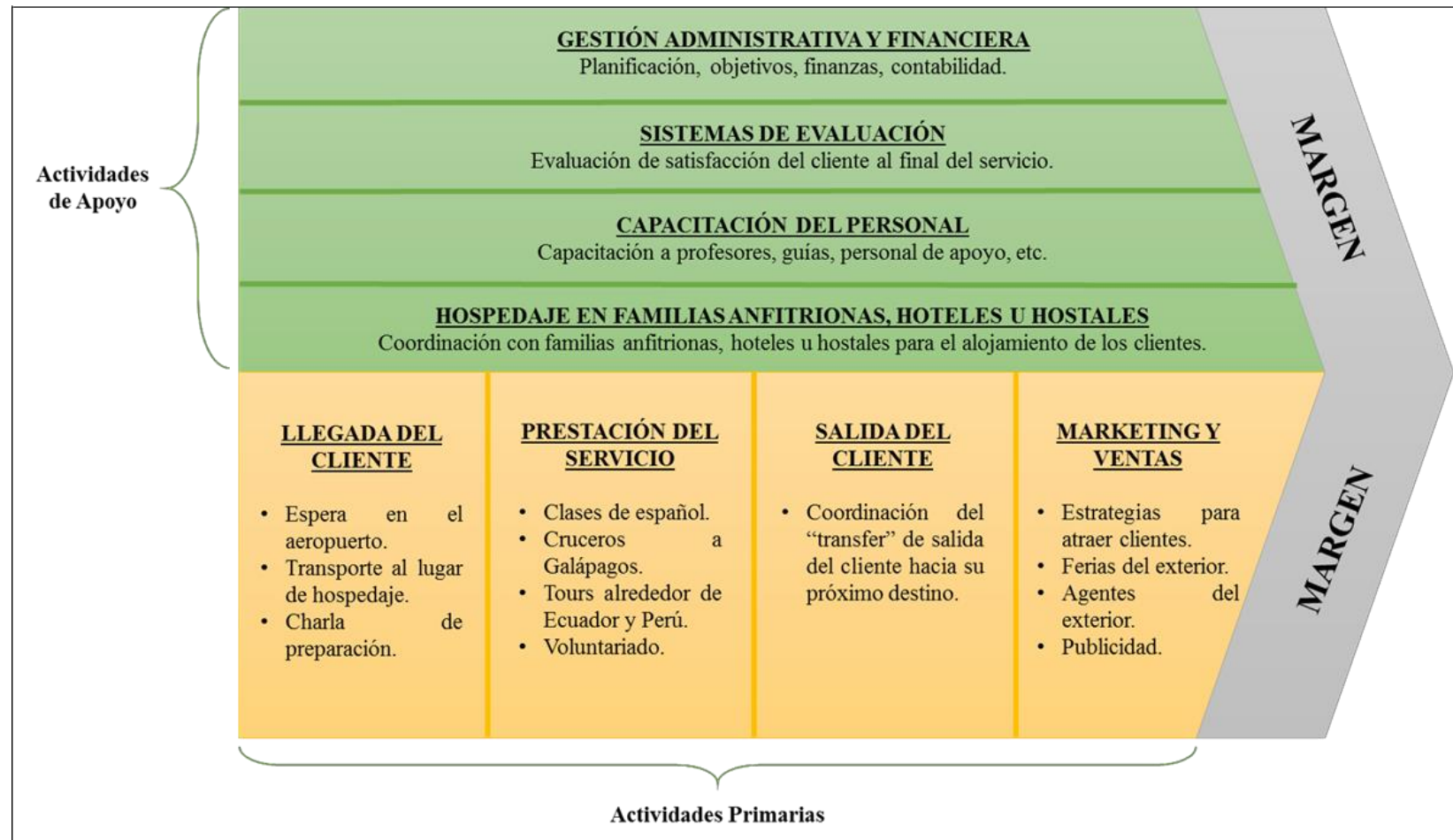
Para garantizar que al término del programa el cliente esté satisfecho, la empresa evalúa de manera permanente el nivel de satisfacción de cada uno de sus clientes por medio de encuestas/evaluaciones, las cuales sirven para retroalimentar el servicio prestado y si el caso amerita tomar las correcciones necesarias de manera ágil y oportuna.

- **Gestión Administrativa y Financiera**

Este punto se refiere a todas las actividades que se realizan diariamente para el manejo de la empresa en temas de planificación, objetivos, finanzas, contabilidad, etc.

En el siguiente gráfico se puede observar la cadena de valor de la empresa Amazonas Education & Travel:

FIGURA 27. Cadena de valor de la empresa Amazonas Education & Travel



Fuente: Amazonas Education & Travel

5.3 Propuesta Estratégica

5.3.1 Estrategias de Desarrollo

Según Lambin (2003) el primer paso es precisar la naturaleza de la *ventaja competitiva defendible*, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

La elección de la estrategia de desarrollo que será más favorable para la empresa se hace tomando en cuenta cuáles son los factores claves de éxito en el segmento considerado y cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y de los competidores más peligrosos.

5.3.1.1 Diferenciación

Se ha definido que la empresa Amazonas Education & Travel aplica la estrategia de “*diferenciación*”, que Lambin define como: “estas estrategias tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores”.

La diferenciación puede darse por: imagen de marca, avances tecnológicos, apariencia exterior, servicio post venta, etc.

Amazonas Education & Travel aplica esta estrategia debido a que está inmersa en mercados con alta competencia y que se caracterizan por la aplicación de estrategias de precios bajos.

Tomando en consideración lo anteriormente mencionado, podemos citar algunas de las actividades a realizarse:

- Hacer convenios con universidades, institutos y colegios del exterior para que tomen cursos de inmersión en Amazonas y que a la vez sean reconocidos como créditos aprobados en el pensum de estudios de sus carreras.
- Crear nuevas páginas web de cada división de la empresa, y potenciar su posicionamiento en los principales motores de búsqueda como: Google, Yahoo, Altavista, etc.
- Creación de programas especializados, tales como: español para médicos, español para pilotos, español para diplomáticos, etc.
- Modernizar la forma de impartir las clases, dando prioridad al uso de equipos y tecnologías más actuales tales como: proyectores, smart tv's, equipos de audio y video, etc.

- Elaboración e impresión de libros propios para impartir las clases de español en los diferentes programas que Amazonas Education & Travel ofrece a sus estudiantes, y también comercializarlos en universidades del país, así como también en diferentes portales online como: amazon, e-bay, etc.
- Ampliar el volumen de negocio del producto estrella de Ecuador: “Galápagos”, por medio de alianzas estratégicas con operadores de renombre que tengan los mismos parámetros de calidad en la provisión del servicio.
- Ofrecer el servicio de “seguros de viaje” para estudiantes y turistas que contraten los servicios de la empresa.
- Incrementar la oferta de actividades extracurriculares para los estudiantes tales como: clases de salsa, tours de fin de semana gratis por cada cierto número de horas tomadas, clases de guitarra, práctica de deportes, etc.; que contribuya a fortalecer la diferenciación de la empresa.

5.3.2 Disciplinas de Valor

La expresión disciplinas de valor se utiliza para describir las diferentes maneras en las que las empresas exitosas pueden crear valor para sus clientes.

(Treacy & Wiersema, 1995)

Específicamente identifican tres tipos de estrategias genéricas que han sido utilizadas con éxito por varias empresas: liderazgo en los productos, excelencia operativa e intimidad con el cliente.

5.3.2.1 Liderazgo en los Productos

Amazonas Education & Travel aplica la estrategia de “liderazgo en los productos”, la misma que tiene relación con la “diferenciación” ya explicada anteriormente. Algunas de las características de esta estrategia son:

- Procesos operativos de invención y desarrollo de productos.
- Se enfoca en la explotación del mercado.
- Estructura de negocio flexible y cambiante; se acomoda a las iniciativas.
- Sistemas gerenciales orientados a resultados.
- Se premia el éxito de nuevos productos, no se castigan las pruebas.
- Su cultura estimula la creatividad y la imaginación individual.

A continuación se muestra el desarrollo de la disciplina de valor
“liderazgo en los productos” aplicada para Amazonas Education &
Travel:

TABLA 15. Disciplina de valor “liderazgo en los productos” de Amazonas Education & Travel

DISCIPLINAS DE VALOR	PROPOSICIÓN DE VALOR	MODELO OPERATIVO			
		PROCESO OPERATIVO	ESTRUCTURA DE NEGOCIO	SISTEMAS GERENCIALES	CULTURA
LÍDER EN PRODUCTO	MEJOR PRODUCTO	<p>Procesos de invención La empresa está enfocada en cubrir las necesidades de sus clientes tanto en el área de educación y turismo proveyendo servicios con estándares de la más alta calidad.</p> <p>Desarrollo del producto Luego de un análisis exhaustivo de los gustos y preferencias de los clientes, se desarrollan programas y servicios innovadores que cumplan a cabalidad con sus más altas expectativas.</p> <p>Explotación del mercado La principal herramienta a aplicarse es el desarrollo del marketing digital para llegar a una mayor cantidad de potenciales clientes que permita aumentar la participación de mercado de la empresa.</p>	<p>Las actividades que desarrolla la empresa están inmersas en un mundo muy dinámico, globalizado y en constante evolución que demandan cada vez productos de mejor calidad y menor precio, por lo que la empresa ha desarrollado una estructura flexible y adaptable según las exigencias del mercado.</p> <p>De manera permanente está planificando, innovando y fijando nuevos objetivos que le permita estar acorde a las situaciones cambiantes del mercado.</p>	<p>Con el firme propósito de cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la empresa ha formado un sistema gerencial capaz de evaluar los resultados obtenidos de manera permanente, lo cual es un gran aporte para estar conscientes si se está en el camino correcto o tomar medidas correctivas de manera oportuna.</p> <p>Así también se evalúa de manera trimestral los índices de cumplimiento de presupuestos de ventas, de gastos, de incremento del número de clientes, etc.</p>	<p>Una parte fundamental en la cultura de Amazonas Education & Travel es la apertura a nuevas ideas creativas e innovadoras por parte de su personal administrativo, de ventas y gerencial, lo que contribuye a que exista un mayor compromiso de todo el equipo de trabajo, dando como resultado la consecución de los objetivos de manera más fluida y natural.</p> <p>Con este enfoque prácticamente no existen objetivos inalcanzables.</p>

Fuente: Amazonas Education & Travel

5.3.3 Estrategias Competitivas

Kotler (2006) establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado mantenida y distingue las siguientes estrategias: líder, retador, seguidor y especialista.

5.3.3.1 Retador

Amazonas Education & Travel aplica la estrategia de “retador”, que Lambin define como estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

Estas estrategias son aplicadas por empresas que ocupan el segundo o tercer lugar en el mercado, e incluso inferiores, y buscan arrebatarle participación de mercado al líder. El retador tiene dos posibilidades:

- **Ataques frontales:** Consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él. Este ataque exige una relación de fuerzas superior en el atacante. Se ataca los puntos fuertes y no los débiles de la competencia.

- **Ataques laterales:** Se opone al líder atacando los puntos en los que es débil o está menos preparado. Se puede dar en dos ámbitos: *geográfico* cuando se ataca áreas que el competidor no atiende bien al mercado; y *de segmento* que se centra en las necesidades de mercado no atendidas por el líder.

Algunas de las estrategias que la empresa podría aplicar en este ámbito son:

- Como ataques laterales contactar y establecer relaciones con agentes y universidades del exterior, ya que la competencia dijo que no tenía convenios con éstas. También con guías de turismo porque no las tomaban en cuenta para conseguir sus clientes.
- Conseguir convenios con las principales universidades del Ecuador, para que los certificados de suficiencia que emite Amazonas sean aceptados en estas universidades, y de esta forma los estudiantes no tengan que rendir nuevamente exámenes de suficiencia en español para ingresar a sus carreras universitarias en Ecuador.
- Un ataque frontal al líder sería el buscar una mayor participación de mercado por medio de la creación de nuevas y más modernas páginas web (páginas responsivas) de cada uno de los servicios

que la empresa ofrece, para de esta manera lograr posicionamiento en los primeros lugares de los medios digitales tales como: buscadores de internet, redes sociales, etc.

- Celebrar convenios con los principales portales de turismo, educación y viajes a nivel mundial, tales como: TripAdvisor, Booking.com, Despegar.com, etc.
- Atacar mercados no tradicionales por medio de viajes de promoción en países cuyas economías han mejorado mucho en los últimos años tales como: Polonia, Hungría, República Checa, China, etc.

5.4 Marketing Mix

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia es un término creado por McCarthy en 1960 y es uno de los elementos clásicos del marketing.

El marketing mix engloba cuatro componentes básicos: producto, plaza, precio y promoción, mismos que también son conocidos como las 4 Ps.

Las 4Ps del marketing pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales; para esto es necesario que se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para

lograr complementarse entre sí. (Espinosa, 2014)

5.4.1 Producto

Según Kotler (2006) un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Pueden ser productos físicos, servicios, experiencias, lugares, propiedades, eventos, experiencias, etc.

5.4.1.1 Necesidad genérica y derivada

Según Kotler una necesidad es un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general ligada a la condición humana. Se pueden distinguir dos tipos de necesidades:

- **Necesidad Genérica:** Según Lambin es aquella que atiende a necesidades imprescindibles, está ligada a la naturaleza humana, por lo tanto no es creada por la sociedad y el marketing; preexiste a la demanda.
- **Necesidad Derivada:** Lambin dice que la necesidad derivada es la respuesta tecnológica concreta (el bien) aportada a la necesidad genérica y es también el objeto del deseo.

Para Amazonas Education & Travel se ha determinado lo siguiente:

- **Necesidad Genérica:** Educación y entretenimiento, recreación, conocimiento cultural.
- **Necesidad Derivada:** Cursos de idiomas y tours alrededor de todo el país.

5.4.1.2 Fases Estratégicas

También conocidas como “jerarquía de valor para el consumidor”, son cinco niveles del producto en el que cada uno de ellos se agrega valor para el consumidor (Kotler, 2006).

- **Beneficio Básico:** Según Kotler es el servicio o beneficio que realmente le interesa adquirir al consumidor.
- **Producto Básico:** Es la transformación del beneficio básico en un producto básico.
- **Producto Esperado:** Es un conjunto de atributos y condiciones que los compradores habitualmente esperan cuando adquieren el producto.

- **Producto Aumentado:** Es el que sobrepasa las expectativas de los consumidores. Servicios y beneficios adicionales que distinguen la oferta de la empresa a la de la competencia.
- **Producto Potencial:** Incluye todas las mejoras y transformaciones que el producto podría incorporar en el futuro. Busca nuevas maneras de satisfacer a los clientes.

Para Amazonas Education & Travel las fases estratégicas del producto serían:

TABLA 16. “Fases estratégicas del producto” empresa Amazonas Education & Travel

FASES ESTRATÉGICAS AMAZONAS EDUCATION & TRAVEL	
Beneficio Básico	El beneficio básico que buscan los clientes es el “ <i>aprendizaje del idioma español</i> ” en un país diferente al suyo.
Producto Básico	El producto básico que ofrece la empresa serían los “ <i>cursos del idioma español</i> ”.
Producto Esperado	Los atributos y condiciones mínimas esperadas por los clientes son: <i>aulas limpias, materiales de trabajo adecuados, profesores capacitados, hospedaje cómodo y seguro, etc.</i>
Producto Aumentado	El valor agregado de la empresa con el que supera las expectativas de los clientes son: <i>actividades extracurriculares, tours alrededor del país como selva, costa, Galápagos, voluntariado, pasantías, wifi gratis, etc.</i>
Producto Potencial	El producto potencial a futuro de la empresa sería la “ <i>apertura de un campus</i> ” donde se impartirían las clases, el mismo que contaría con hospedaje para los clientes, áreas de recreación y actividades extracurriculares. También un producto potencial sería el actualizar la metodología de impartir clases con <i>proyectores, Smart tv's, pizarras electrónicas, etc.</i>

Fuente: Amazonas Education & Travel

5.4.1.3 Jerarquía de Producto

La jerarquía de producto según Kotler (2006) es una clasificación que va desde las necesidades básicas hasta los artículos específicos que las satisfacen. Se pueden identificar seis niveles en esta jerarquía:

- **Familia de necesidades:** La necesidad fundamental que subyace en la existencia de una familia de productos.
- **Familia de productos:** Todas las clases de productos que pueden satisfacer una necesidad fundamental con una eficacia razonable.
- **Clase de productos:** Grupo o conjunto de bienes de una misma familia de productos que comparten cierta coherencia funcional.
- **Línea de productos:** Grupo de productos de una misma clase que están estrechamente relacionados porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales de distribución y tienen precios similares.
- **Tipo de productos:** Grupo de productos de una misma línea que comparten una o varias formas posibles del producto.

- **Artículo:** Una unidad que puede distinguirse dentro de una marca o línea de productos por su tamaño, precio, aspecto u otros atributos.

A continuación se detalla la jerarquía de productos aplicada a la empresa Amazonas Education & Travel con sus productos que son los cursos de español para extranjeros y los tours alrededor del país:

TABLA 17. “Jerarquía del producto” empresa Amazonas Education & Travel

FAMILIA DE NECESIDADES	“Educación”	“Turismo”
FAMILIA DE PRODUCTOS	Cursos de idiomas	Tours y cruceros
CLASE DE PRODUCTOS	Cursos de español	Tours en Ecuador y cruceros a Galápagos
LÍNEA DE PRODUCTOS	Cursos de español con actividades extracurriculares	Tours en la selva
TIPO DE PRODUCTO	Cursos de español con actividades culturales	Tours de aventura
MARCA	Amazonas Spanish School	Amazonas Education & Travel
ARTICULO	Programa Interactivo-Cultural	Programa de rafting

Fuente: Amazonas Education & Travel

Una vez realizada la jerarquía del producto a la empresa Amazonas Education & Travel, debemos plantearnos dos preguntas:

❖ **¿Quién es tu cliente?**

Como ya se definió anteriormente en la segmentación, nuestros clientes son personas extranjeras de Norteamérica y toda Europa, principalmente de: Estados Unidos, Alemania, Canadá, Dinamarca, Suiza, Holanda, Noruega e Inglaterra; sin restricción de sexo y entre las edades de 16 y 35 años. Con capacidad adquisitiva relativamente alta y de un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.

❖ **¿Cuál es tu competidor relevante?**

Amazonas Education & Travel principalmente tiene 3 competidores relevantes como se mencionó en la investigación de mercado de competencia, estos son: Simón Bolívar Spanish School, Academia Latinoamericana de Español y Experimento de Convivencia Internacional.

La Escuela de español Simón Bolívar es el principal competidor ya que tiene algunas características similares a las de Amazonas Education & Travel, entre ellas podemos mencionar que también cuentan con programas en la costa y en la selva, cuenta con una gran

variedad de programas que incluye algunos con actividades extracurriculares, tienen un buen posicionamiento en medios digitales con su página web y sus redes sociales, etc.

La Academia Latinoamericana de Español y Experimento de Convivencia Internacional también están entre los principales competidores ya que sus programas son variados y cuentan con experiencia en el mercado.

5.4.1.4 Decisiones Estratégicas

La empresa Amazonas Education & Travel cuenta con una gran variedad de productos de calidad que ofrece a sus clientes, mismos que destacan por el servicio personalizado y el dinamismo que tienen para adaptarse a las diferentes necesidades y expectativas de cada cliente.

En el portafolio de productos que tiene la empresa podemos destacar que existen 3 clases de productos que son: cursos de español, tours alrededor de todo el país y Galápagos, y programas de voluntariado.

Es importante mencionar que estas 3 clases de productos se complementan entre ellos para ofrecer una experiencia integral y única al cliente, buscando con esto lograr diferenciación sobre el resto de

empresas y ser la opción número 1 del país.

A continuación se hizo un análisis y descripción de los principales productos de la empresa:

❖ **Cursos de Español**

Los cursos de Español consisten básicamente en la impartición de clases por parte de profesores calificados y experimentados de la empresa Amazonas Education & Travel a los clientes, las mismas que se presentan de distintas formas, tales como: individuales, en grupo, en Quito, la costa, la selva o Galápagos, complementadas con tours alrededor del país, programas de voluntariado, actividades extracurriculares, etc.

A continuación se describen más a profundidad los principales programas de Español de la empresa Amazonas Education & Travel:

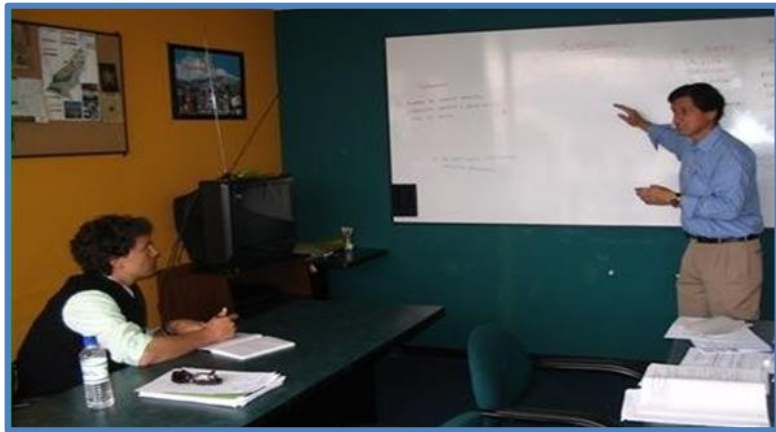
➤ ***Programa de Español Dinámico***

Este programa está estructurado para desarrollar habilidades efectivas de comunicación útiles en una gran variedad de situaciones que se presentan en el día a día. Normalmente

los estudiantes empiezan en el nivel “básico” y conforme van adquiriendo más conocimientos y mejorando su fluidez al hablar, van aprobando los niveles hasta llegar al último denominado nivel “avanzado o superior”.

Cabe recalcar que este es el programa más popular de la empresa Amazonas Education & Travel, es ideal para clientes interesados en estudiar español 3, 4, 8, 16, 24 o más semanas. Los estudiantes pueden tomar de 4 a 7 horas de clases al día, de lunes a viernes.

FIGURA 28. Profesor impartiendo clases individuales
“Programa de Español Dinámico”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

FIGURA 29. Profesora y alumnas recibiendo clases en grupo,
“Programa de Español Dinámico”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Al final del programa los estudiantes van a estar en la capacidad de:

- ✓ Argumentar y dar puntos de vista.
- ✓ Defender sus ideas.
- ✓ Comunicarse en cualquier situación.
- ✓ Tener buena comprensión al escuchar y leer.

El programa incluye:

- ✓ Transporte desde el aeropuerto hasta el lugar de

hospedaje.

- ✓ De 20-35 horas de clases de español a la semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Alojamiento en familias anfitrionas, habitación privada, 3 comidas al día y servicio de lavandería.
- ✓ Una actividad social/cultural o excursión a la semana.
- ✓ Certificado de estudios.
- ✓ Acceso a internet gratis (wifi).
- ✓ 2 semanas de uso de gimnasio, jacuzzi, sauna, turco, piscina en el hotel Hilton Colón (si toma 80 horas de clases o más).

➤ ***Programa de Español Súper Dinámico***

O también llamado “programa de español para viajeros”, es el programa ideal para aprender las bases del idioma, frases útiles, gramática básica, vocabulario importante y temas prácticos que sirvan para poder comunicarse fácilmente con hoteles, restaurantes, aeropuertos, pedir información, etc.

La duración de este programa es de 1 o 2 semanas, de 4 a 7 horas al día, de lunes a viernes.

FIGURA 30. Profesor impartiendo clases individuales
“Programa de Español Súper Dinámico”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

FIGURA 31. Estudiante en actividad cultural “Programa de
Español Súper Dinámico”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Este programa incluye:

- ✓ Transporte desde el aeropuerto hasta el lugar de hospedaje.
- ✓ De 20-35 horas de clases de español a la semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Alojamiento en familias anfitrionas, habitación privada, 3 comidas al día y servicio de lavandería.
- ✓ Una actividad social/cultural o excursión a la semana.
- ✓ Certificado de estudios.
- ✓ Acceso a internet gratis (wifi).

➤ ***Programa de Español en Quito Interactivo-Cultural***

Este programa combina clases de español en las mañanas y actividades alrededor de la ciudad en las tardes. Este es el programa indicado si lo que buscan los estudiantes es aprender español y realizar actividades culturales o excursiones.

Los estudiantes toman 4 horas de clases de español en las mañanas y 3 horas en las tardes de actividades especiales visitando lugares turísticos de Quito, como: centro histórico, museos, la mitad del mundo, el teleférico, etc.

FIGURA 32. Clases en la mañana del “Programa Interactivo-Cultural”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

FIGURA 33. Visita de estudiantes a la Mitad del Mundo en “Programa Interactivo-Cultural”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

FIGURA 34. Visita de estudiantes al centro histórico en
“Programa Interactivo-Cultural”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Este programa incluye:

- ✓ Transporte desde el aeropuerto hasta el lugar de hospedaje.
- ✓ 20 horas de clases de español a la semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Alojamiento en familias anfitrionas, habitación privada, 3 comidas al día y servicio de lavandería.
- ✓ Una actividad social/cultural o excursión cada tarde.
- ✓ Certificado de estudios.

- ✓ Acceso a internet gratis (wifi).
- ✓ 2 semanas de uso de gimnasio, jacuzzi, sauna, turco, piscina en el hotel Hilton Colón (si toma 80 horas de clases o más).

➤ ***Programa Especial “Spanish & Soccer”***

El objetivo de este programa es combinar la enseñanza de español de calidad con entrenamiento de fútbol de alto nivel. Se lo realiza en cooperación con el club “Liga Deportiva Universitaria de Quito” (LDU-Q).

El programa consiste en que los estudiantes toman clases de español en las mañanas y por las tardes viajan al complejo de Liga en Pomasqui, en donde practican fútbol con entrenadores de las divisiones formativas del equipo.

FIGURA 35. Estudiantes practicando fútbol “Programa Spanish & Soccer”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

FIGURA 36. Divisiones formativas de LDU-Q en Pomasqui
“Programa Spanish & Soccer”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

El programa incluye:

- ✓ 5 horas de clases de español en grupo a la semana con terminología general y específica de fútbol.
- ✓ De 10-15 horas de entrenamiento de fútbol en el complejo de LDU-Q.
- ✓ Alojamiento en familias anfitrionas, habitación privada, 3 comidas al día y servicio de lavandería.
- ✓ Una actividad social/cultural o excursión a la semana.
- ✓ Certificado de estudios.
- ✓ Acceso a internet gratis (wifi).
- ✓ Transporte de ida y vuelta desde Quito hasta el complejo de LDU-Q.
- ✓ Transporte desde el aeropuerto hasta el lugar de hospedaje.
- ✓ Camiseta oficial de LDU-Q.
- ✓ Foto grupal con el equipo profesional de LDU-Q.

➤ ***Programa de Español Wonderful Ecuador (Ecuador Maravilloso)***

Este programa combina 2 semanas de Programa Interactivo-Cultural en Quito, 1 semana en la selva y 1 semana en la costa.

FIGURA 37. Clases del “Programa Wonderful Ecuador”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Los estudiantes toman clases de Español en la mañana y realizan actividades culturales / excursiones en las tardes en Quito, la selva y la costa de Ecuador.

Las 2 primeras semanas de Programa Interactivo y Cultural en Quito incluye:

- ✓ Transporte desde el aeropuerto hasta el lugar de hospedaje.
- ✓ 20 horas de clases de Español a la semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Alojamiento en familias anfitrionas, habitación privada, 3 comidas al día y servicio de lavandería.

- ✓ Una actividad social / cultural o excursión a la semana.
- ✓ Certificado de estudios.
- ✓ Acceso a internet gratis (wifi).

La tercera semana de clases en la selva:

- ✓ 20 horas de clases de Español por semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Acomodación en cabañas indígenas.
- ✓ Tres comidas al día: desayuno, almuerzo y cena.
- ✓ Una excursión cada día con guías nativos locales.
- ✓ Programa de Domingo noche a Sábado en la mañana.
- ✓ Transporte de ida y vuelta Quito-Selva-Quito (en bus y canoa).

FIGURA 38. Actividades en la selva “Programa Wonderful Ecuador”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

La cuarta semana de estudios en la costa:

- ✓ 20 horas de clases de Español por semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Acomodación en cabañas ecológicas.
- ✓ Tres comidas al día: desayuno, almuerzo y cena.
- ✓ Una excursión cada día visitando lugares interesantes,
“La Isla de la Plata”, hermosas playas, etc.
- ✓ Programa de Domingo noche a Sábado en la mañana.
- ✓ Transporte de ida y vuelta Quito-Costa-Quito (en bus)

FIGURA 39. Actividades en la costa “Programa Wonderful Ecuador”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

➤ ***Programa de Español en la Selva***

Si el estudiante está buscando un lugar donde estudiar Español, divertirse, descubrir y ser impresionado por la naturaleza y los animales, entonces debe tomar este programa.

Este programa ofrece clases de Español en las mañanas, individuales o en grupo y excursiones en la tarde alrededor de la selva con guías nativos.

Entre las principales actividades podemos citar: visita a una familia indígena de la zona, visitas a lagunas para observar caimanes (actividad nocturna), navegación en canoa por el Río Napo y sus principales afluentes, pesca de pirañas, caminatas por la selva para descubrir y aprender de su flora y fauna. Además se puede visitar a un Shamán para aprender los secretos de la medicina natural.

FIGURA 40. Estudiantes recibiendo clases “Programa de Español en la selva”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

FIGURA 41. Estudiantes navegando en el río Napo
“Programa de Español en la selva”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Este programa incluye:

- ✓ 20 horas de clases de Español por semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Acomodación en cabañas indígenas.
- ✓ Tres comidas al día: desayuno, almuerzo y cena.
- ✓ Una excursión cada día con guías nativos locales.
- ✓ Programa de Domingo noche a Sábado en la mañana.
- ✓ Transporte de ida y vuelta Quito-Selva-Quito (en bus y canoa).
- ✓ 2 días adicionales de acomodación en Quito

➤ ***Programa de Español en la Costa:***

El Océano Pacífico les da la bienvenida a los estudiantes a esta bella región natural. Este programa ha sido desarrollado para que los estudiantes disfruten de las hermosas playas de Manabí y sus alrededores mientras estudian Español.

FIGURA 42. Estudiantes en una lancha “Programa de Español en la costa”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

FIGURA 43. Profesor y alumna en “Programa de Español en la costa”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Este programa está ubicado en el Parque Nacional Machalilla. Es una combinación ideal de clases de Español en la mañana y actividades / excursiones en las playas y sus alrededores en las tardes.

Entre las actividades se incluye la visita a la “Isla de la Plata” muy popular por sus similitudes con las famosas “Islas Galápagos”. También incluye visitas a las hermosas playas de los Frailes, Montañita (famosa por el surf), pequeños pueblitos e interesantes sitios arqueológicos de culturas prehispánicas.

El programa incluye:

- ✓ 20 horas de clases de Español por semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Acomodación en cabañas ecológicas.
- ✓ Tres comidas al día: desayuno, almuerzo y cena.
- ✓ Una excursión cada día visitando lugares interesantes,
“La Isla de la Plata”, hermosas playas, etc.
- ✓ Programa de Domingo noche a Sábado en la mañana.
- ✓ Transporte de ida y vuelta Quito-Costa-Quito (en bus)

➤ ***Programa de Español en Galápagos***

El objetivo principal de este programa es explorar y disfrutar la increíble y única flora y fauna de las Islas Galápagos donde Charles Darwin desarrolló la famosa “Teoría de la Evolución”.

Este programa está ubicado en el corazón de Puerto Ayora (Isla Santa Cruz), la isla más poblada del archipiélago. Los estudiantes toman clases de Español en las mañanas y en las tardes visitan los paradisíacos lugares de las islas, tales como Tortuga Bay, la Estación Charles Darwin, Las Grietas, hermosas playas, etc.

FIGURA 44. Clases en el “Programa de Español en Galápagos”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

FIGURA 45. Grupo de estudiantes en Galápagos “Programa de Español en Galápagos”



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

El programa incluye:

- ✓ 20 horas de clases de Español por semana.
- ✓ Materiales de estudio.
- ✓ Acomodación en habitaciones dobles con baño privado.
- ✓ Tres comidas al día: desayuno, almuerzo y cena.
- ✓ Una excursión cada día visitando los lugares más lindos de las islas.
- ✓ Programa de Lunes en la mañana a Sábado en la tarde.
- ✓ Excursiones guías naturalistas y/o profesores.
- ✓ Traslado de ida y vuelta en las islas.

❖ **Tours alrededor de todo el país**

La política de Amazonas Education & Travel es muy dinámica y cambiante, tratando siempre de satisfacer las necesidades y preferencias de sus clientes.

Por tal motivo la empresa decidió hace varios años iniciar su agencia de viajes con la cual ahora ofrecen tours en Ecuador y cruceros en Galápagos.

De esta forma aparte de diversificar sus servicios, se ha logrado proveer un servicio más completo a sus clientes.

Entre los principales podemos citar los siguientes tours:

➤ ***Excursión al Parque Nacional Cotopaxi***

Este tour tiene una duración de 8 horas. La salida es desde Quito por la vía "Panamericana Sur" admirando los hermosos paisajes andinos, visita al mercado Saquisilí (sólo días Jueves) donde los indígenas de la región exponen y venden sus artesanías.

Se sigue hasta llegar al impresionante volcán activo "Cotopaxi" de 5.897 m. de altura, y visita al Museo del Parque Nacional Cotopaxi, lugar donde se exponen animales de la zona.

FIGURA 46. Volcán Cotopaxi



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Parada en la Laguna de Limpiopungo, después se continúa hacía una Hacienda de la región para visitar sus instalaciones, opcionalmente se podrá almorzar, montar a caballo o caminar por sus senderos. Por la tarde regreso a Quito.

➤ ***Avenida de los volcanes***

Este tour tiene una duración de 2 días. Incluye boleto de tren, alojamiento y alimentación.

La salida es desde Quito en donde se realiza un interesante recorrido por la sierra ecuatoriana admirando hermosos paisajes de la llamada Avenida de los Volcanes, ideal para la fotografía.

Breve visita al Parque Nacional Cotopaxi con almuerzo incluido. Llegada a la ciudad de Riobamba y alojamiento en una hacienda típica, cena.

FIGURA 47. Viaje en tren por la Sierra ecuatoriana



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Al día siguiente desayuno, salida en tren desde Riobamba hacia la Nariz del Diablo, una obra genial de ingeniería incrustada en los Andes (el recorrido toma aprox. 7 horas), incluye box lunch. Por la tarde regreso a Quito vía terrestre.

➤ ***Excursión a la ciudad de Baños***

El tour tiene una duración de 2 días. Empieza con la salida desde Quito por la “avenida de los volcanes” (Panamericana Sur). Breve visita a la ciudad de Ambato, continuación a la reserva indígena de los Salasacas y después sigue el rumbo hacia Baños.

Almuerzo y acomodación en una hacienda típica, por la tarde visita a la ciudad de Baños, regreso a la hacienda, cena y alojamiento.

Al día siguiente desayuno en la hacienda, visita del área de las cascadas y fuentes naturales de aguas termales, se podrá también disfrutar de servicios adicionales como: paseos a caballo, moto o en bicicleta, y salida hacia Quito por la tarde.

➤ ***Excursión a Mindo***

Este tour dura 2 días, la salida es desde Quito, aquí se podrá apreciar el impresionante cambio de vegetación y clima hasta llegar a la zona del bosque lluvioso de Mindo donde se realizará una aventura de canopy para posteriormente almorzar y en la tarde hacer una regata por el río Mindo. Después se visitará el famoso “mariposario”, retorno al hotel, cena y alojamiento.

Al día siguiente, al amanecer se realizará el avistamiento de cientos de aves en un espectáculo natural único en el mundo, desayuno y continuación para visitar el santuario de cascadas y una aventura en tarabita. Almuerzo y retorno a Quito por la tarde.

➤ ***Rafting por el río de agua Blanca “Toachi”***

Este tour tiene una duración de 8 horas e incluye guía y equipo especializado.

FIGURA 48. Rafting en el Río Toachi



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

La salida es temprano en la mañana hacia la población de Santo Domingo. Después de dos horas y media de camino se llega al río Toachi, donde se tendrá una charla de seguridad; la navegación por el río dura aproximadamente tres horas.

❖ **Programas de Voluntariado:**

Buscando siempre la manera de diferenciarse de su competencia y brindar servicios adicionales y más completos a sus clientes, Amazonas Education & Travel ha empezado con sus programas de voluntariado en Ecuador, de tal forma que sus clientes del exterior vienen a realizar trabajo social en diferentes fundaciones del país, lo cual contribuye a ayudar a la gente que más necesita en Ecuador.

Algunos de los principales programas de voluntariado con los que cuenta la empresa son:

➤ *Trabajo Social en Quito*

Estos programas de trabajo social se realizan en la capital del país y se trabaja con fundaciones que ayudan a personas en situaciones de riesgo como: niños, jóvenes y adultos mayores.

FIGURA 49. Voluntaria con niñas de fundación en Quito



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Estas fundaciones brindan la ayuda y apoyo necesario pues se convierten en el hogar temporal especialmente para muchos niños y adolescentes; siendo su objetivo primordial ayudarles a tener una mejor calidad de vida y reintegrarles a la sociedad en el futuro.

Los participantes deben tener el siguiente perfil: pacientes, creativos, cuidadosos, solidarios y amar el ayudar a los demás.

FIGURA 50. Niños de fundación en actividades recreacionales



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Algunas de las actividades para los voluntarios son:

- ✓ Ser asistentes en la oficina de administración.
- ✓ Enseñar bases de Inglés, Alemán, Matemáticas, Ciencias, Gramática, etc.
- ✓ Organizar actividades recreacionales.
- ✓ Organizar juegos motivacionales, material didáctico.
- ✓ Ayudar con las comidas.
- ✓ Planear diferentes actividades para los niños y adultos mayores.
- ✓ Ejercicios de integración.
- ✓ Enseñanza de normas de higienes y salud.

➤ ***Voluntariado en Estación Biológica de San Cristóbal – Galápagos***

La estación se encuentra en la región de las tierras altas de San Cristóbal, Islas Galápagos, a 45 minutos de Puerto Baquerizo Moreno en auto.

FIGURA 51. Estación Biológica en Galápagos



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Está provista de dos casas fabricadas de una composición mixta (bambú nativo y cemento), contienen 11 cuartos y es donde se alojan los voluntarios del programa.

FIGURA 52. Clientes de Amazonas haciendo voluntariado



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Algunas de las principales actividades que se realizan en este programa son:

- ✓ Contabilizar el número de árboles nativos y endémicos en la reserva y en granjas locales, reuniendo las semillas, clasificando las semillas, ayudando a mantener las líneas de la repoblación forestal, etc.
- ✓ Educación ambiental con la gente del lugar y escuelas.
- ✓ La conservación de la estación, conservación del rastro, elaboración de señales para el rastro, actividades básicas de la construcción, ayudar a limpiar el suministro de agua dulce, ayudar en la cocina, etc.
- ✓ Actividades agrícolas orgánicas y producción vegetal, ayudar a mantener y asegurar la producción de alimento para la estación.
- ✓ Excursiones a través de la reserva y/o cerca de áreas relacionadas, aprender acerca de temas de biodiversidad, historia natural y ecología.

➤ ***Voluntariado en Estación Biológica de la Selva***

La estación está ubicada en la provincia de Napo, cantón Tena, y cuenta con un área aproximada de 2.200 hectáreas.

FIGURA 53. Estación Biológica en la Selva



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Hay dos grupos de cabañas, “La Fauna” y “La Flora”; “La Fauna” puede acomodar hasta 24 visitantes a la vez, en 4 cabañas provistas de 3 literas cada una. “La Flora” cuenta con un espacio máximo para 15 personas divididos en 3 cabañas de dos espacios cada una.

FIGURA 54. Voluntarios haciendo actividades en la selva



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

Entre las principales actividades para los voluntarios están:

- ✓ Actividades en el Centro de Conservación de las Plantas del Amazonas como: difundir la conservación, trabajar en el jardín botánico Ishpingo en su conservación, ayudar a la construcción de nuevos rastros en los jardines botánicos de Ishpingo, ayudar en el establecimiento de secciones en el jardín botánico de Ishpingo, siembra de colección, preparación de la Tierra.
- ✓ Actividades en la Granja Orgánica como: conservación vegetal del jardín, preparación de la tierra, conservación del abono, conservación de las piscinas para la piscicultura de la especie del área, construcción de áreas para la crianza de capibaras, guatusas y guantas.
- ✓ Recorrido en el bosque para reunir semilleros y semillas para la guardería infantil o la granja.
- ✓ Visita a las granjas de las familias en las comunidades para ayudar con métodos orgánicos en la agricultura
- ✓ Visita a una nueva cabaña en construcción para ayudar allí con su edificación.
- ✓ Participación en talleres de artesanías con personas Quichua. Las artesanías son los sombreros o las cestas que tejen con fibras naturales, haciendo collares con semillas y talla de nueces de Tagua.

- ✓ Proyectos de reforestación en la estación, en comunidades o en granjas independientes.

5.4.1.5. Valor de Marca

Kotler (2006) menciona que el valor de marca es aquel nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de éstos, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia.

Estas diferencias pueden ser tangibles por los resultados del producto de la marca, o emocionales con relación a lo que la marca representa.

Para crear el valor de marca se recurre al “branding” que busca crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios, de modo que facilite la toma de decisiones y con esto se genere valor para la empresa. (Kotler, 2006)

En cuanto a la empresa Amazonas Education & Travel, después de años de trabajo arduo, responsable y profesional ha logrado posicionarse en el mercado de programas de español para extranjeros (su principal producto) como una de las marcas más reconocidas tanto a nivel nacional como internacional. Esto es demostrado a nivel nacional por el

respeto que tiene la competencia hacia la calidad de los programas de español de Amazonas Education & Travel, y a nivel internacional por la exclusividad que brindan los agentes del exterior y los estudiantes que han recibido clases con la empresa.

Prueba de esto es que Amazonas Education & Travel es la Escuela oficial en Ecuador del Departamento de Estado de los Estados Unidos, quienes envían a sus cónsules y/o vice cónsules permanentemente a recibir clases de inmersión de Español con la empresa.

El objetivo de la empresa es lograr crear también un valor de marca con los otros productos que maneja, que son los tours alrededor del país y los programas de voluntariado, mismos que se esperan lograr con las estrategias de crecimiento y de diversificación propuestas para la empresa.

5.4.2 Precio

Según Lambin (2003) el precio se define como la relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o servicio.

El precio se sitúa en una doble perspectiva, es a la vez un instrumento de estimulación de la demanda y un factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Por esto la elección de una estrategia de precios implica dos tipos de coherencia:

- **Coherencia interna:** Determinación del precio del producto en relación al coste y a la rentabilidad.
- **Coherencia externa:** Determinación del precio del producto teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y los precios de la competencia.

Según Kotler (2006) los consumidores llegan a sus percepciones de precios de acuerdo a tres elementos:

- **Precios de referencia:** Los consumidores no suelen recordar los precios exactos sino se basan en un marco de referencia interno (información almacenada en la memoria) y un marco de referencia externo (precio habitual de la venta minorista).

- **Inferencias Precio-Calidad:** La mayoría de veces se entiende que el precio es un indicador de calidad, por ende, a un mayor precio se entiende que es un producto de mayor calidad.
- **Terminación de precios:** Algunos estudios demuestran que los consumidores procesan los precios de izquierda a derecha, por eso se recomienda que los precios terminen en número impar o en “9”.

Para la empresa Amazonas Education & Travel se elaboró un detalle de los precios de los principales productos que ofrece la empresa en la actualidad, según esto, se hizo un análisis para determinar su idoneidad, y de esta forma tomar las decisiones estratégicas que la situación amerite.

A continuación se mostrarán las tablas con los precios de los principales cursos de español que ofrece la empresa. Es importante mencionar que estos precios incluyen tanto las clases de español como el hospedaje en familias anfitrionas. Los precios unitarios de los programas de español en Quito son:

- \$14 la hora de clase
- \$33 diarios el hospedaje en la familia anfitriona

A continuación se pueden observar las tablas respectivas.

TABLA 18. Descripción de los precios del “Programa de Español Dinámico”

Programa de Español	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	6 Sem.	8 Sem.	10 Sem.	12 Sem.	Semana adicional
<i>Dinámico</i>									
20 horas a la semana	511	1.022	1.533	2.044	3.066	4.088	5.110	6.132	511
25 horas a la semana	581	1.162	1.743	2.324	3.486	4.648	5.810	6.972	581
30 horas a la semana	651	1.302	1.953	2.604	3.906	5.208	6.510	7.812	651
35 horas a la semana	721	1.442	2.163	2.884	4.326	5.768	7.210	8.652	721

Fuente: Amazonas Education & Travel

Tabla N° 19. Descripción de los precios del “Programa de Español Súper Dinámico”

Programa de Español	1 Sem.	2 Sem.	Semana adicional
<i>Súper Dinámico</i>			
20 horas a la semana	511	1.022	511
25 horas a la semana	581	1.162	581
30 horas a la semana	651	1.302	651
35 horas a la semana	721	1.442	721

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 20. Descripción de los precios del “Programa de Español en Quito Interactivo-Cultural”

Programa de Español	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	Semana adicional
<i>Interactivo-Cultural</i>					
20 horas a la semana	841	1.682	2.523	3.364	841

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 21. Descripción de los precios del “Programa Especial Spanish & Soccer”

Programa de Español	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	6 Sem.	8 Sem.	10 Sem.	12 Sem.	Semana adicional
<i>Spanish & Soccer</i>									
15 horas a la semana	980	1.960	2.940	3.920	5.880	7.840	9.800	11.760	980

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 22. Descripción de los precios del “Programa Wonderful Ecuador”

Programa de Español	4 Sem.
<i>Wonderful Ecuador</i>	
2 semanas en Quito, 1 semana en la selva y 1 semana en la costa	4.219

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 23. Descripción de los precios del “Programa de Español en la Selva”

Programa de Español	1 Sem.	2 Sem.	Semana adicional
<i>En la Selva</i>			
20 horas a la semana	1.152	2.304	1.152

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 24. Descripción de los precios del “Programa de Español en la Costa”

Programa de Español	1 Sem.	2 Sem.	Semana adicional
<i>En la Costa</i>			
20 horas a la semana	1.205	2.410	1.205

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 25. Descripción de los precios del “Programa de Español en Galápagos”

Programa de Español	1 Sem.	2 Sem.	Semana adicional
<i>En Galápagos</i>			
20 horas a la semana	2.535	5.070	2.535

Fuente: Amazonas Education & Travel

Las tablas que detallan los precios de los tours alrededor del país se muestran a continuación:

TABLA 26. Descripción de los precios de los tours en Quito y Sierra (sin Cuenca)

Tour	Duración	Precio
Excursión al Parque Nacional Cotopaxi	8 horas	\$55
Avenida de los Volcanes y tren	2 días	\$435
Excursión a la ciudad de Baños	2 días	\$444
Excursión a Mindo	2 días	\$350
Rafting por el río de agua Blanca “Toachi”	8 horas	\$70
Centro Histórico de Quito	3 horas	\$32
Quito de noche y Gastronómico	2 horas	\$75
Excursión a la Mitad del Mundo	3 horas	\$19
Excursión al Mercado de Otavalo	8 horas	\$55
Excursión a Termas de Papallacta y Spa	8 horas	\$65

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 27. Descripción de los precios de los tours en Cuenca

Tour	Duración	Precio
Avenida de los Volcanes, tren y Cuenca	3 días	\$660
Centro Histórico de Cuenca	4 horas	\$29
Excursión a las Ruinas de Ingapirca	7 horas	\$59
Excursión a Gualaceo y Chordeleg	7 horas	\$65
Excursión al Parque Nacional de Cajas	7 horas	\$59

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 28. Descripción de los precios de los tours en Guayaquil

Tour	Duración	Precio
Avenida de los Volcanes, tren y Guayaquil	3 días	\$503
Tour por la ciudad	3 horas	\$29
Parque Histórico	3 horas	\$29

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 29. Descripción de los precios de los tours en Galápagos

Tour	Duración	Precio
Excursión a Playa Tortuga Bay y Bahía	8 horas	\$159
Excursión a Cerro Mesa y Garrapatero	8 horas	\$199
Tour de Buceo	8 horas	\$395

Fuente: Amazonas Education & Travel

A continuación se presentan las tablas con el detalle de los precios de los *programas de voluntariado* con los que cuenta la empresa Amazonas Education & Travel:

TABLA 30. Descripción de los precios de voluntariado “Trabajo social en Quito”

Programa de Voluntariado	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	6 Sem.	8 Sem.	10 Sem.	12 Sem.	Semana adicional
<i>Trabajo Social en Quito</i>									
Hospedaje en familia anfitriona	168	336	504	672	1.008	1.344	1.680	2.016	168
Hospedaje en hostel	280	560	840	1.120	1.680	2.240	2.800	3.360	280
Hospedaje en hotel	420	840	1.260	1.680	2.520	3.360	4.200	5.040	420
Hospedaje en fundación de Quito	248	372	524	692	1.019	1.357	1.601	1.920	160

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 31. Descripción de los precios de “Voluntariado en Estación Biológica de la Selva”

Programa de Voluntariado	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	6 Sem.	8 Sem.	10 Sem.	12 Sem.	Semana adicional
<i>En la Selva</i>									
Hospedaje en Reserva de la Selva	248	372	524	692	1.019	1.357	1.601	1.920	160

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 32. Descripción de los precios de “Voluntariado en Estación Biológica de San Cristóbal - Galápagos”

Programa de Voluntariado	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	6 Sem.	8 Sem.	10 Sem.	12 Sem.	Semana adicional
<i>En Galápagos (Isla San Cristóbal)</i>									
Hospedaje en Reserva en San Cristóbal	358	649	941	1.225	1.800	2.400	2.900	3.481	290

Fuente: Amazonas Education & Travel

TABLA 33. Descripción de los precios de “Voluntariado en Estación Biológica de Santa Cruz - Galápagos”

Programa de Voluntariado	1 Sem.	2 Sem.	3 Sem.	4 Sem.	6 Sem.	8 Sem.	10 Sem.	12 Sem.	Semana adicional
<i>En Galápagos (Isla Santa Cruz)</i>									
Hospedaje en Reserva en Santa Cruz	437	620	915	1.200	1.800	2.400	2.900	3.480	290

Fuente: Amazonas Education & Travel

5.4.2.1 Decisiones Estratégicas

Una vez que se ha detallado los precios de los distintos productos con los que cuenta la empresa Amazonas Education & Travel, se procedió a realizar un análisis de los mismos para según amerite el caso tomar las debidas decisiones para la empresa.

Se puede ver que en general los precios de la empresa no se

encuentran entre los más baratos del mercado:

TABLA 34 Comparación de precios hora/clase Escuelas de Español

Empresa	Precio hora/clase
Amazonas Education & Travel	\$14
Simón Bolívar Spanish School	\$10
Academia Latinoamericana de Español	\$15
Cristóbal Colón Spanish School	\$6
Guayasamín Spanish School	\$6
La Lengua Spanish School	\$7
Atahualpa Spanish School	\$6

Fuente: Investigación realizada

Esto está alineado con la política y estrategia de la empresa que es la diferenciación y ser el líder en el producto que se ofrece. Por esta razón, la empresa se enfoca más en ofrecer sus productos con total calidad y satisfacción para los clientes, y no en ofrecer los precios más bajos del mercado.

Esto tiene relación con lo que Kotler menciona acerca de la “inferencia precio-calidad” ya que un servicio de calidad no puede tener los precios más bajos.

Hay que mencionar que en este mercado hay dos tipos de escuelas de español:

- Las que brindan un servicio de calidad, completo y con precios relativamente altos.
- Las que se enfocan solo en el precio, ofreciendo los precios más bajos del mercado pero dando un servicio sin nada de calidad, solamente adecuando un cuarto con una mesa y sillas donde ofrecen las clases.

Amazonas Education & Travel siempre se ha enfocado en competir con el primer grupo de empresas que son las que ofrecen calidad en sus servicios, pero últimamente en el mercado se ha visto que las empresa de precios bajos han tomado mayor importancia para los clientes y por ende han quitado participación a las demás empresas; dañando de esta forma el mercado de enseñanza de Español en Ecuador.

Algunas de las decisiones estratégicas que aplicará la empresa son:

- Mantener los precios actuales porque si bien es cierto que la empresa en el mercado local está en el rango de los precios más altos, a nivel internacional sus precios aun son muy competitivos (Costa Rica \$25-\$30 la hora, España \$50-\$60 la hora, México \$20-\$30 la hora); y por otra parte porque gran porcentaje de sus ventas vienen por medio de sus agentes del exterior que se

encuentran principalmente en Europa y Estados Unidos, mercados que pueden pagar los precios de Amazonas Education & Travel sin ningún problema, lo que permite pagar las comisiones a los agentes.

- Para incrementar el volumen de ventas se ofrecerán descuentos de temporada baja (enero-abril y septiembre-octubre) en los cursos de español, mismos que oscilarán entre el 10% y 20% del precio regular dependiendo del programa.
- Por la compra de 4 tours que ofrece la empresa obtiene el quinto a mitad de precio.

5.4.3. Plaza

El término plaza se refiere a los canales de marketing o canales de distribución, que según Kotler (2006) son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o servicio para su uso o adquisición.

La plaza es el lugar donde se realiza el intercambio del bien o servicio con la unidad monetaria o forma de pago acordada.

El autor menciona que existen algunos tipos de intermediarios:

- ***Intermediarios del mercado:*** Son los que compran, se apropian de la mercancía y la revenden.
- ***Agentes:*** Son los que buscan clientes y tienen la facultad de negociar en representación del fabricante, pero no compran los productos.
- ***Proveedores de servicios:*** Colaboran en el proceso de distribución pero no compran la mercancía ni negocian su compraventa.

Amazonas Education & Travel no cuenta con “intermediarios del mercado” en su negocio, pero sí cuenta con “agentes” en lo que son los cursos de español y con “proveedores de servicios” en sus otros productos que son los tours alrededor del país y los programas de voluntariado. Esto se explicará detalladamente más adelante en los niveles de canales.

5.4.3.1 Niveles de canal

Según Kotler el número de niveles de intermediarios determina la longitud de un canal. Los niveles de canal propuestos son los siguientes:

- **Canal de nivel cero (canal de marketing directo):** Formado por un fabricante que vende directamente al cliente final.
- **Canal de un nivel:** Este incluye un intermediario (minorista).
- **Canal de dos niveles:** Incluye dos intermediarios (mayorista y minorista).
- **Canal de tres niveles:** Incluye tres intermediarios (mayorista, mayorista intermedio y minorista).

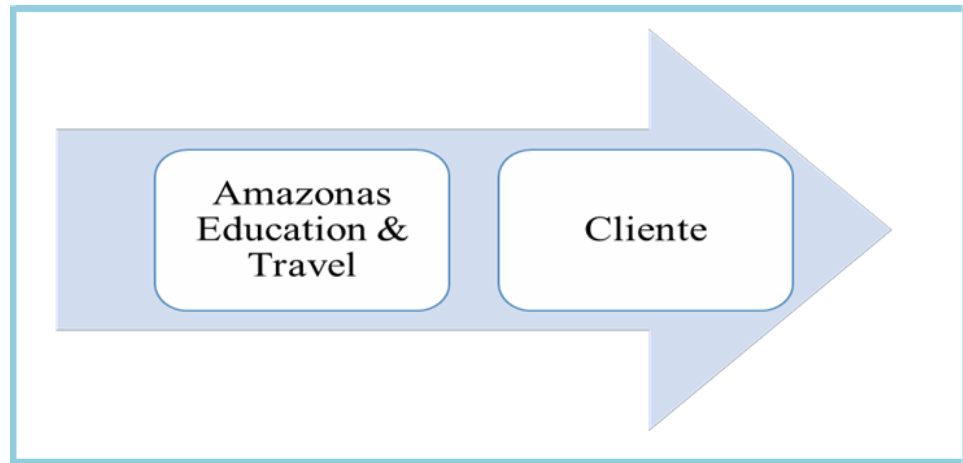
Para la empresa Amazonas Education & Travel se ha determinado que usa distintos niveles de canal dependiendo del producto.

Para los cursos de español utiliza tanto el canal de nivel cero y el canal de un nivel. El canal de nivel cero lo utiliza cuando realiza sus ventas de manera directa a través de su página web, reservaciones que se hacen en línea, así como también las ventas que se realizan en sus oficinas. En cambio el canal de un nivel se lo utiliza cuando las ventas se realizan a través de sus agentes y representantes en el exterior, los cuales tienen la facultad de negociar y vender los productos de la empresa y a cambio reciben una comisión por sus ventas.

El objetivo a corto plazo es aumentar el nivel de ventas con el marketing directo ya que de esta manera se ahorra el costo de la comisión a los agentes, pero sin dejar de lado por completo a los agentes ya que ese

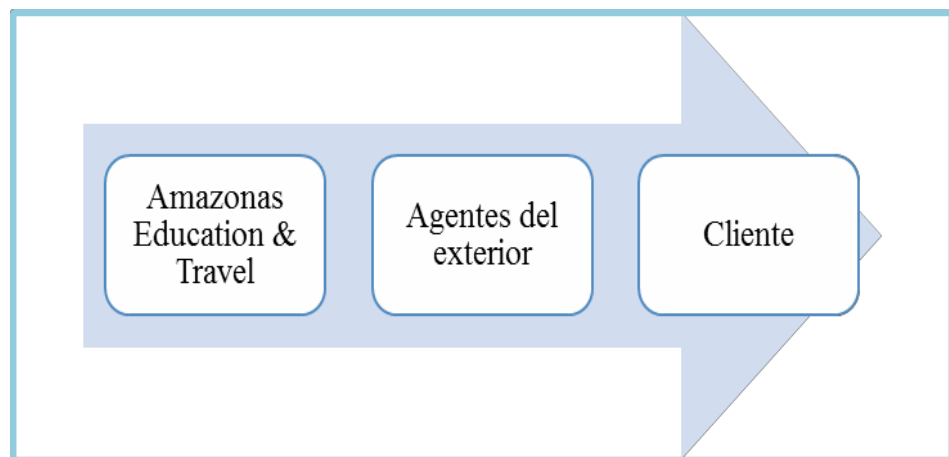
tipo de ventas genera estabilidad a la empresa porque envían clientes de manera permanente.

FIGURA 55. Canal de marketing directo en cursos de Español



Fuente: Investigación realizada

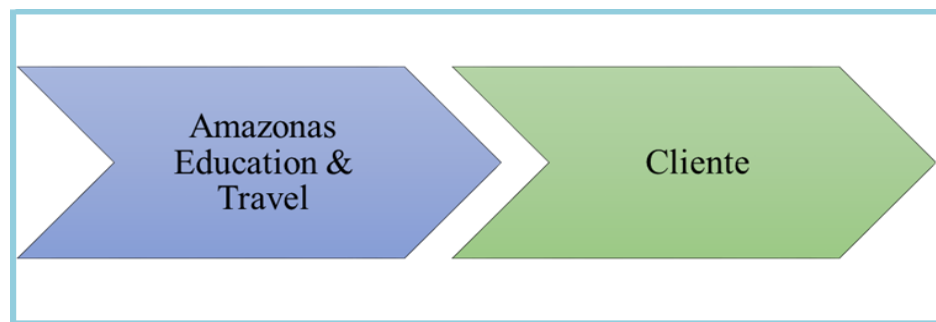
FIGURA 56. Canal de un nivel en cursos de Español



Fuente: Investigación realizada

Para los tours alrededor de todo el país también se utiliza estos dos tipos de canales, el canal de marketing directo se utiliza cuando el servicio se ofrece a grupos de 4 personas o más, ya que aquí la Amazonas Education & Travel toma el papel de operador de turismo y ofrece el servicio directamente a los clientes. En cambio el canal de un nivel se utiliza para clientes individuales o una cantidad inferior a 4 personas, aquí Amazonas Education & Travel ofrece el servicio a través de sus operadores de turismo aliados (proveedores de servicios) que son los que brindan el servicio en sí.

FIGURA 57. Canal de marketing directo en tours alrededor del país para grupos



Fuente: Investigación realizada

FIGURA 58. Canal de un nivel en tours individuales alrededor del país



Fuente: Investigación realizada

Para los programas de voluntariado que ofrece la empresa se utiliza el canal de un nivel ya que Amazonas Education & Travel consigue a los clientes pero el servicio ofrecido se lleva a cabo en fundaciones o reservas ecológicas dependiendo del programa, mismas que actúan como proveedores de servicios.

FIGURA 59. Canal de un nivel en programas de voluntariado



Fuente: Investigación realizada

5.4.3.2 Número de intermediarios

Kotler menciona que las empresas deben decidir el número de intermediarios que van a utilizar en cada nivel del canal. Para esto existen tres estrategias:

- **Distribución exclusiva:** Consiste en limitar de forma importante el número de intermediarios. El fabricante desea conservar el control del nivel y de los resultados de los intermediarios.
- **Distribución selectiva:** Consiste en la utilización de más de un intermediario, pero no de todos los que desean distribuir un producto en particular.
- **Distribución intensiva:** Consiste en la distribución de bienes y servicios a través de tantos puntos de venta como sea posible.

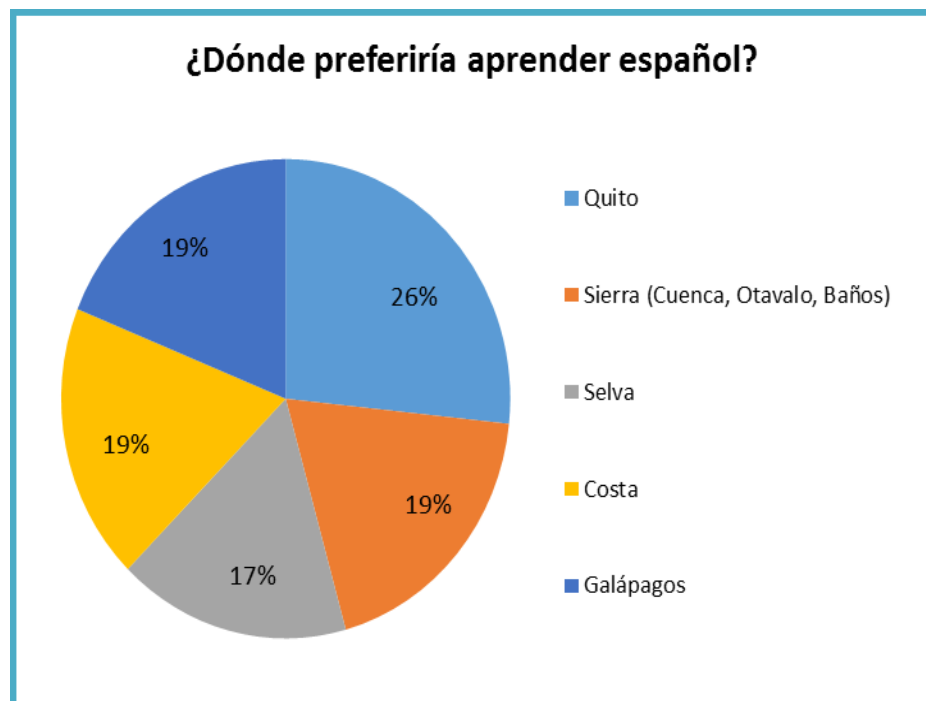
La empresa Amazonas Education & Travel ha decidido utilizar la distribución selectiva para sus productos, ya que no son productos de consumo masivo sino específico para cierto segmento de mercado.

Además que de esta manera la empresa puede escoger a los aliados estratégicos con los que desea trabajar, enfocándose en parámetros importantes para Amazonas como son la calidad, seriedad, profesionalismo, mercado en los que quiere incursionar, etc.

5.4.3.3 Decisiones Estratégicas

En la pregunta número 11 de la encuesta aplicada a clientes finales se hacía referencia a los lugares en dónde le gustaría aprender el idioma español a los potenciales estudiantes; las repuestas fueron muy equilibradas entre las 5 opciones propuestas como se puede ver en la figura a continuación:

FIGURA 60. Descripción de dónde preferirían aprender español los clientes

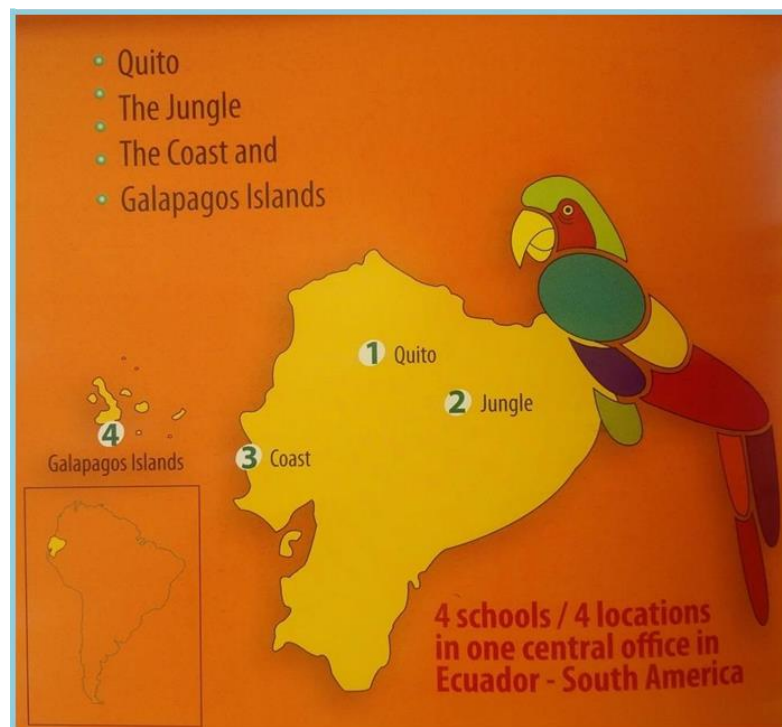


Fuente: Investigación realizada

Con esto vemos que no hay una preferencia definida acerca del lugar de Ecuador para recibir las clases, aunque se nota una ligera superioridad en la opción de Quito.

Un punto a favor de Amazonas Education & Travel es que ofrece sus servicios en todos los lugares mencionados en la encuesta como se puede ver a continuación:

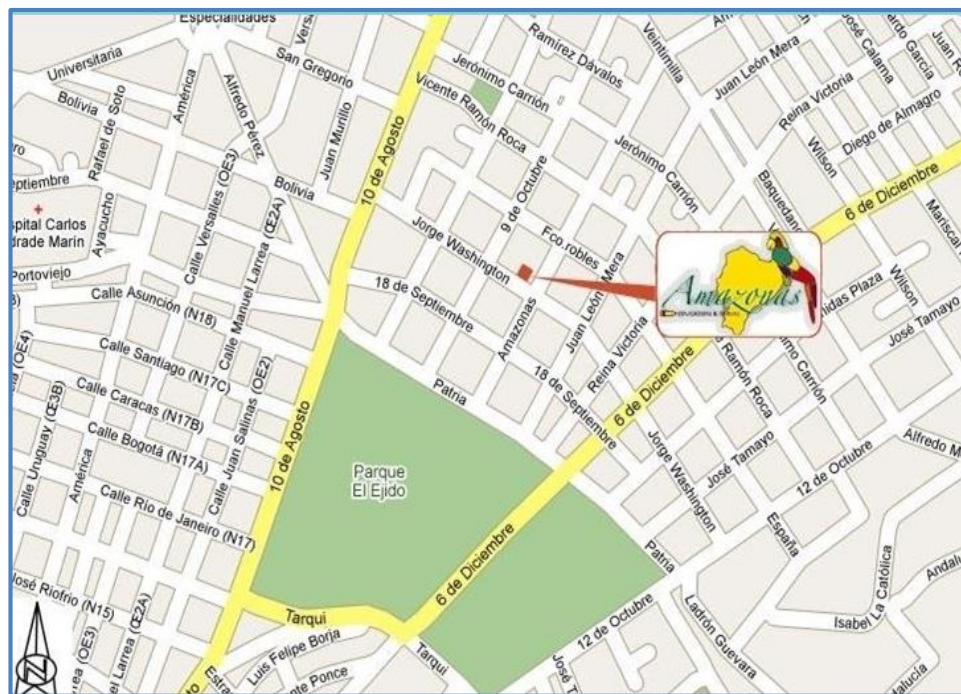
FIGURA 61. Lugares donde Amazonas Education & Travel ofrece sus servicios



Fuente: Folleto de Amazonas Education & Travel

La oficina principal de Amazonas Education & Travel está ubicada en Quito, en pleno centro turístico y comercial de la ciudad, localizada en la calle Jorge Washington E4-59 y Av. Amazonas, edificio Rocafuerte, Torre Washington, tercer piso.

FIGURA 62. Ubicación de la oficina principal de Amazonas Education & Travel



Fuente: Mapa turístico de Amazonas Education & Travel

FIGURA 63. Oficina en Quito de Amazonas Education & Travel



Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

La localización de los aliados estratégicos con los que Amazonas Education & Travel trabaja en la selva están ubicados en la provincia de Orellana, a una hora en canoa río adentro de la ciudad de Coca (Francisco de Orellana).

FIGURA 64. Ubicación de proveedores de Amazonas Education & Travel en la selva



Fuente: Google Maps

En la costa se trabaja con socios de negocios que están ubicados en la Provincia de Manabí, en el Parque Nacional Machalilla, cerca de Puerto López.

FIGURA 65 Ubicación de proveedores de Amazonas Education & Travel en la costa



Fuente: Google Maps

Los proveedores con los que cuenta Amazonas Education & Travel en Galápagos están localizados en la Isla San Cristóbal, a 45 minutos en auto de Puerto Baquerizo Moreno y en Puerto Ayora (Isla Santa Cruz).

FIGURA 66. Ubicación de proveedores de Amazonas Education & Travel en Galápagos



Fuente: Google Maps

Además de los aliados estratégicos locales, Amazonas Education & Travel cuenta con socios de negocios internacionales que son los agentes y representantes del exterior, mismos que se encuentran ubicados principalmente en Norteamérica y Europa, en países como: Estados

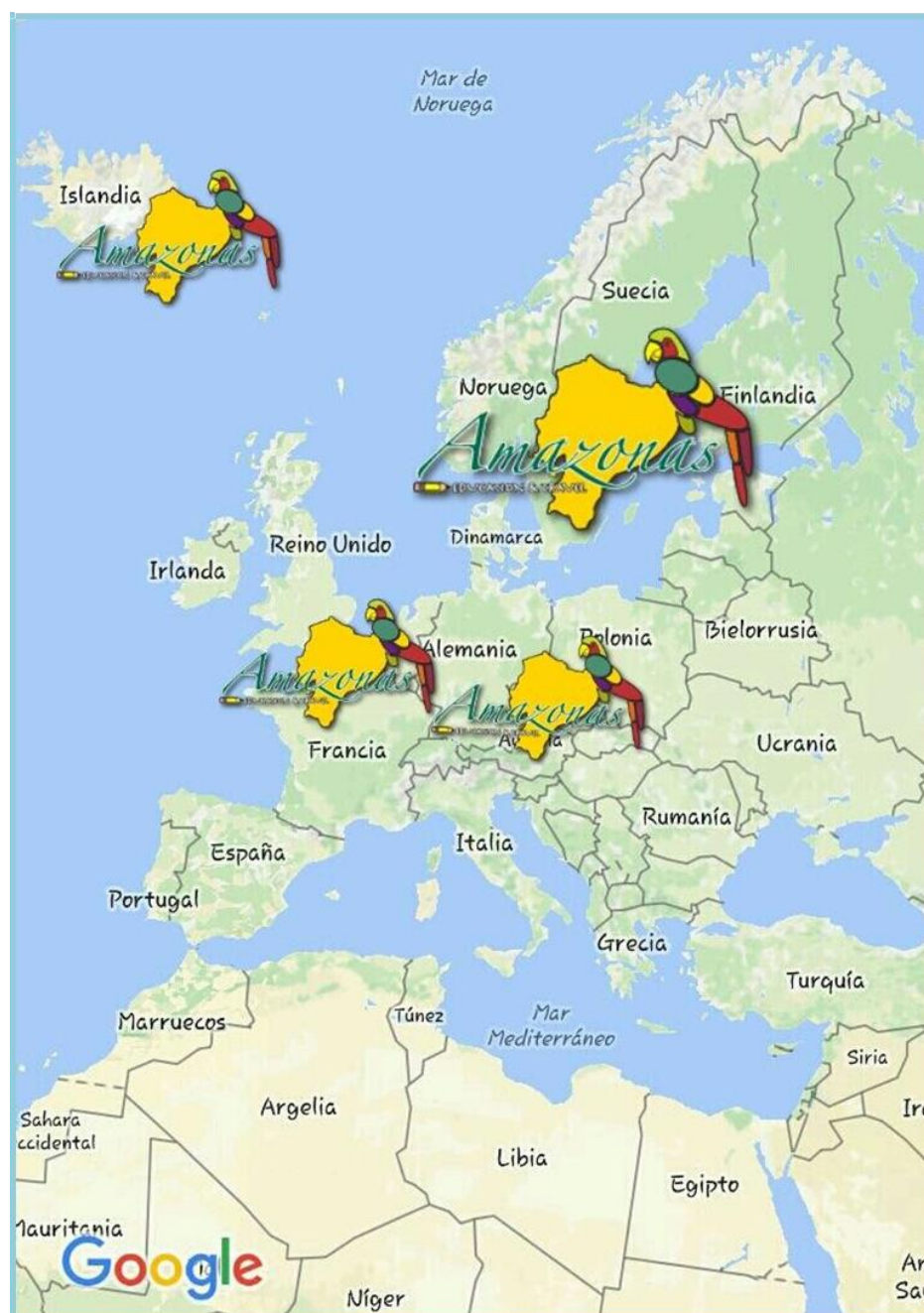
Unidos, Canadá, Noruega, Finlandia, Dinamarca, Suecia, Holanda, Bélgica, Islandia, Inglaterra, Francia, Alemania y Suiza.

FIGURA 67 Ubicación de agentes del exterior de Amazonas Education & Travel en Norteamérica



Fuente: Google Maps

FIGURA 68 Ubicación de agentes del exterior de Amazonas Education & Travel en Europa



Fuente: Google Maps

Además de todo esto, se recomienda a la empresa algunos puntos que pueden contribuir a mejorar el servicio y que están relacionados directamente con el lugar de trabajo donde se dan los cursos de español:

- Modernizar las aulas donde se dan las clases a los estudiantes a través de la implementación de equipos tales como proyectores, pizarrones digitales, smart tv's, etc.
- Sustituir el piso que actualmente está cubierto por alfombra, a un piso flotante (de madera).
- Diseñar un letrero más moderno de la empresa para ubicarlo en la parte externa del edificio, mismo que sirva para captar la atención de potenciales clientes.
- A mediano plazo se plantea la posibilidad de invertir en un campus propio para la empresa, mismo que cuente con diversas facilidades para los clientes tales como: aulas para recibir las clases, alojamiento, canchas deportivas, spa, restaurante, etc.

5.4.4 Promoción y Publicidad

Según Lambin (2003) la publicidad es una comunicación de masas, pagada, unilateral, emanada de un anunciador presentado como tal, y concebida para apoyar, directa o indirectamente, las actividades de la empresa.

La publicidad tiene como objetivo difundir mensajes para crear preferencia de marca o para educar a los consumidores. (Kotler, 2006)

La promoción comprende el conjunto de estímulos que van a reforzar temporalmente la acción de la publicidad y/o de la fuerza de ventas, y que son puestos en funcionamiento para fomentar la compra de un producto específico. (Lambin, 2003)

Según Kotler, la publicidad ofrece una razón para comprar, mientras que la promoción ofrece un incentivo para la compra.

5.4.4.1 Eslogan

El eslogan es una frase que acompaña a la marca, que intenta transmitirle al potencial cliente el valor que tiene un producto y los beneficios que le ofrece. (Borges, 2013)

En la empresa Amazonas Education & Travel el eslogan es el siguiente:

“Your best choice to learn Spanish and Travel”

El eslogan de la empresa está en inglés ya que la gran mayoría de sus clientes y potenciales clientes son extranjeros, y significa: tu mejor elección para aprender Español y viajar.

5.4.4.2 Logotipo

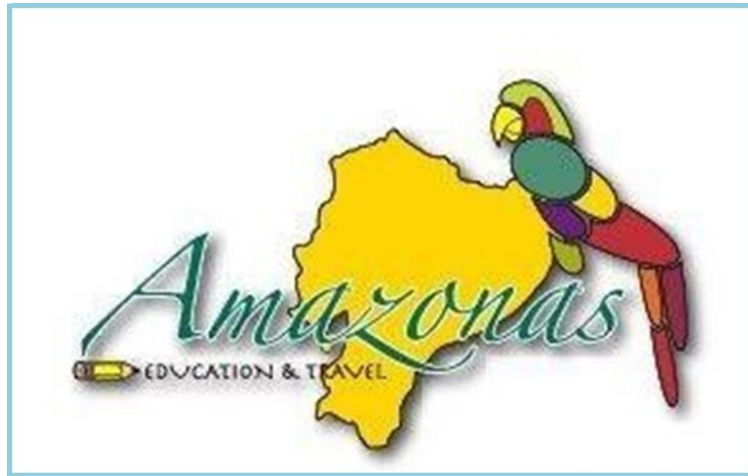
El logotipo es un símbolo o figura único mediante el cual usted espera que los clientes identifiquen la compañía y a su producto o servicio. (Hingston, 2002)

Es un diseño gráfico conformado generalmente por letras, símbolos y/o signos, que tiene como finalidad representar e identificar a una empresa o marca, así como distinguirla de las demás empresas o marcas competidoras. (Crece Negocios, 2012)

El logotipo de la empresa Amazonas Education & Travel consiste en un loro multicolor que está suspendido en la parte superior derecha del mapa de Ecuador, mismo que representa la rica biodiversidad y fauna que existe en nuestro país. A continuación se presenta el logotipo de la

empresa:

FIGURA 69. Logotipo de Amazonas Education & Travel



Fuente: Amazonas Education & Travel

5.4.4.3 Decisiones Estratégicas

Para la empresa Amazonas Education & Travel tanto la promoción y publicidad son dos de los factores más importantes y en los cuales hay que poner gran énfasis, pues el objetivo principal de la empresa es aumentar el número de clientes con relación a años anteriores, y esto solo se logrará llegando a más gente en todo el mundo con una estrategia agresiva de promoción en el exterior.

Como se pudo ver en la investigación de mercado enfocada a clientes de consumo, las personas encuestadas en su gran mayoría dijeron

que preferirían saber de la empresa a través de su página web y redes sociales, por esto la principal estrategia en cuanto a publicidad será desempeñar una campaña de marketing online, misma que contará con algunos puntos importantes que se detallarán más adelante.

Con esto no quiere decir que se deje de lado las otras maneras de llegar a los potenciales clientes que es a través de agentes / representantes, universidades, guías turísticas, etc. Para estos también se propondrán algunas estrategias.

FIGURA 70. Descripción de los medios por los que prefieren saber de la empresa los potenciales clientes



Fuente: Investigación realizada

❖ Creación y posicionamiento de páginas web

Hoy en día el internet es cada vez más importante en este negocio y todos quieren estar bien posicionados entre los primeros lugares de los motores de búsqueda, por eso la estrategia de Amazonas Education & Travel es mejorar su imagen y posición en internet a través de la creación de páginas web profesionales, responsivas, atractivas, dinámicas y de fácil navegación, de tal forma que el cliente pueda encontrar el producto que necesita con la menor cantidad de clics posibles.

FIGURA 71. Página web principal de Amazonas Education & Travel



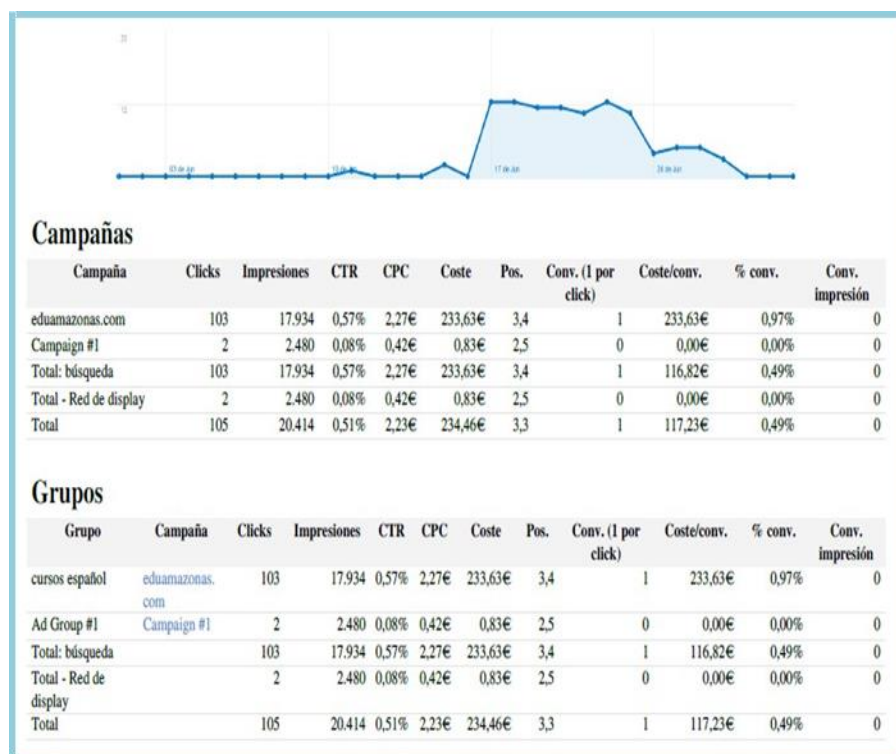
Fuente: Página web de Amazonas Education & Travel

La idea es diseñar y posicionar una página web para cada tipo de producto de la empresa, es decir, cursos de español, tours alrededor del país y programas de voluntariado; con esto se lograría llegar de manera más directa a cada segmento de clientes para cada uno de los productos.

Se busca desarrollar una estrategia de posicionamiento natural u orgánico SEO (Search Engine Optimization) por medio de la cual las páginas web de la empresa aparezcan en los primeros lugares de los motores de búsqueda. Esto se logrará con la optimización de los textos de contenido, las palabras clave (keywords), imágenes, videos, títulos, links con páginas afines, etc. Este trabajo puede tardar algunos meses hasta lograr el objetivo que es el posicionamiento.

Mientras tanto, a corto plazo la empresa también buscará lograr el posicionamiento a través de publicidad pagada SEM (Search Engine Marketing), el cual consiste en el pago por clic que se da cada vez que los potenciales clientes ingresan al anuncio de la empresa. Los costos pueden variar desde \$0,15 hasta \$7 u \$8 por clic, dependiendo de la palabra clave usada en la campaña de publicidad (campaña de adwords).

FIGURA 72. Campaña tipo SEM de Amazonas Education & Travel



Fuente: Amazonas Education & Travel

En este tipo de campaña se puede decidir la ubicación geográfica (en qué país) donde el anuncio será publicado, el rango de edad del segmento que se quiere atacar, el presupuesto que se quiere invertir, etc. Con esto se busca generar mayor volumen de tráfico calificado y resultados a muy corto plazo.

De ser necesario se crearán páginas de aterrizaje (landing pages) para: mejorar y optimizar contenidos de la campaña,

definir objetivos de conversión y potenciar los productos que la empresa quiera incrementar sus ventas.

FIGURA 73. Landing page de Amazonas Education & Travel enlazada a adword

AMAZONAS
EDUCATION & TRAVEL

YOUR BEST CHOICE TO LEARN SPANISH AND TRAVEL
IN ECUADOR-SOUTH AMERICA

+ (5932) 2548223
+ (5939) 83280302

Dynamic (General) Spanish Program
Effective Communication Skills

Learn Spanish in Ecuador as fast as you have ever imagined! Study with very experienced teachers, very high educational standards, and the most effective learning methods to get your goals in a very short period of time!

+ info

Interactive and Cultural Spanish Program
Enjoy our beautiful city, practicing Spanish

Study Spanish, explore and enjoy the most beautiful places of Quito and its surroundings at the same time! Learn Spanish in Quito in the morning and visit interesting places of the capital of Ecuador in the afternoons with your Spanish teacher together!

+ info

GET A FREE TOUR

- Otavalo Indian Market
- Cotacachi National Park
- Quilotoa lake

with your 3-week course or more

Contact us

*Name

Phone

*Email

Comments

* Fields required

Privacy

© Copyright 2013 I. Eduamazonas. All Rights Reserved

More information

Fuente: Amazonas Education & Travel

Cabe recalcar que esta campaña no se hará a nivel local, sino los anuncios aparecerán en los motores de búsqueda de los países a los que se enfoca la empresa y que se determinó en la investigación de mercado: Estados Unidos, Alemania, Canadá, Dinamarca, Suiza, Holanda, Noruega e Inglaterra.

❖ Campañas publicitarias en redes sociales

Otra estrategia de publicidad y que sigue la línea del marketing online es hacer campañas publicitarias en las principales redes sociales, tales como: Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram, etc. De esta manera se potenciará aún más la presencia online de la empresa y al mismo tiempo se incrementará el volumen de reservaciones y ventas de la compañía.

De igual forma, en las redes sociales se hará cuentas individuales para cada tipo de producto que ofrece la empresa, en donde se dará a conocer: las novedades en los productos, promociones especiales, precios de descuento, etc.

FIGURA 74. Cuenta de Facebook del grupo Amazonas Education & Travel



Fuente: Facebook de Amazonas Education & Travel

FIGURA 75. Cuenta de Facebook de los cursos de español de Amazonas Spanish School



Fuente: Facebook de Amazonas Education & Travel

FIGURA 76. Cuenta de Facebook de los tours alrededor del país de Amazonas Travel Agency



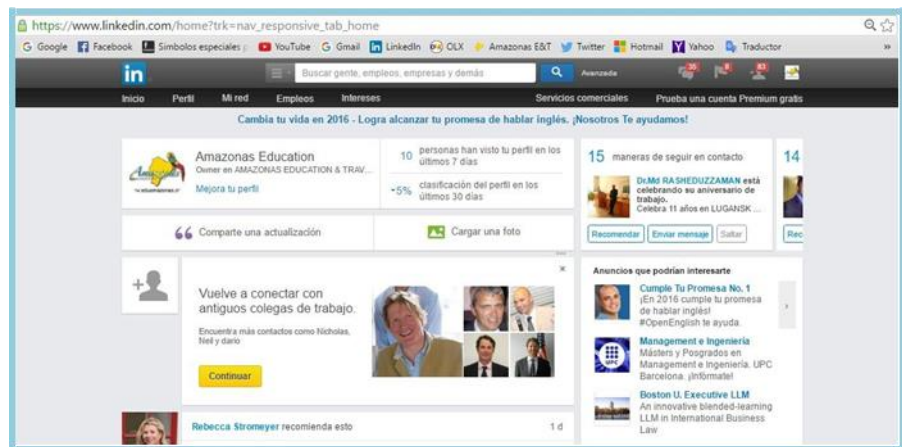
Fuente: Facebook de Amazonas Education & Travel

FIGURA 77. Cuenta de Facebook de los programas de voluntariado de Amazonas Education & Travel



Fuente: Facebook de Amazonas Education & Travel

FIGURA 78. Cuenta de LinkedIn de Amazonas Education & Travel



Fuente: LinkedIn de Amazonas Education & Travel

FIGURA 79. Cuenta de YouTube de Amazonas Education & Travel



Fuente: YouTube de Amazonas Education & Travel

❖ Creación de un blog para la empresa

Se creará un blog de Amazonas Education & Travel, en el cual se subirán artículos acerca de Ecuador como destino turístico y para aprender español; así también se harán publicaciones de los principales productos que la empresa quiera potenciar e incrementar su nivel de ventas.

De esta forma el blog servirá como generador de contenidos relevantes los cuales serán identificados por los motores de búsqueda y así las páginas web de la empresa irán mejorando su posicionamiento natural de manera consistente y permanente.

❖ **Participación en ferias de educación y turismo**

Una de las estrategias más importantes de Amazonas Education & Travel principalmente para el mercado B2B es la participación en ferias de educación y turismo tanto a nivel nacional como internacional, ya que mediante éstas se realiza los contactos con agentes, universidades y colegios del exterior.

Estas ferias pueden ser de dos tipos: a nivel profesional y abiertas al público.

En las ferias a nivel profesional se realizan reuniones de negocios por lo general de 20 o 25 minutos de duración cada una de ellas, las cuales han sido previamente agendadas por medio de sistemas automáticos que cuadran las reuniones de acuerdo con los productos que el proveedor está ofreciendo y el agente está buscando.

FIGURA 80. Feria de educación en Miami – USA



Fuente: Amazonas Education & Travel

El objetivo de la participación en las ferias a nivel profesional es conseguir nuevos agentes de calidad que ofrezcan los productos de Amazonas Education & Travel en el exterior, a cambio de una comisión.

Usualmente estas ferias tienen una duración de 2 a 3 días, de 8 de la mañana a 6 de la tarde; y se realizan cada año en varios países dependiendo de la feria como por ejemplo: ITB de Berlín que es la feria de turismo más grande del mundo, WTM en Londres, Expolingua Berlín, etc.

FIGURA 81. Feria de profesionales en Estados Unidos



Fuente: Amazonas Education & Travel

En las ferias abiertas para el público, la empresa contrata un stand para ofrecer sus productos a los visitantes de la feria. En estas ferias se puede distribuir folletos, trípticos, etc., a los potenciales clientes que estén interesados en adquirir los productos que la empresa ofrece.

FIGURA 82. Stand de Amazonas Education & Travel en feria internacional abierta al público



Fuente: Amazonas Education & Travel

El objetivo principal es despertar el interés de las personas que asisten a estas ferias y de ser posible concretar la venta. Los resultados dependerán del seguimiento que se haga a los interesados, por tal motivo es indispensable pedir los datos de los potenciales clientes para mantener el contacto post-feria.

FIGURA 83. Atención a potencial cliente de español en feria de Noruega



Fuente: Amazonas Education & Travel

Las ferias de este tipo se desarrollan de manera anual en distintos países alrededor del mundo.

❖ Publicidad en revistas y guías especializadas

A nivel mundial existen revistas y guías especializadas de educación y turismo en las cuales Amazonas Education & Travel podría promocionar sus cursos de español como también sus tours alrededor de Ecuador y Galápagos; con esto lograría una mayor

exposición en un segmento de mercado especializado que podría aumentar los niveles de ventas de la empresa.

Entre las revistas principales y en las cuales se va a comprar la publicidad se encuentran: South American Handbook, Language Travel Magazine, etc.

❖ **Incursión en portales especializados en educación, turismo y hospedaje**

En los últimos años con el auge del internet, han aparecido portales online especializados que ofrecen diversidad de productos y servicios, los mismos que han logrado un posicionamiento muy importante en los motores de búsqueda en diversas áreas tales como: turismo, educación, hotelería, tickets aéreos, etc. Entre los principales podemos citar: TripAdvisor, Booking.com, Despegar.com, Hoteles.com, Xpedia, etc.

Muchos de estos portales son verdaderas plataformas en las cuales ofrecen sus productos con descripciones detalladas, fotografías y videos. Su negocio es cobrar comisiones a los proveedores de servicios que se encuentran incluidos en sus portales.

Otros portales en cambio incluyen información de los proveedores de servicios solo por las buenas referencias de los clientes, es decir no cobran comisión, sino que al recibir buenas opiniones de clientes deciden incluirlos en sus portales, de esta manera ayudan a los potenciales clientes que están planeando tomar decisiones de compra de esos productos.

Están en las primeras posiciones los proveedores que tienen mejores comentarios de parte de los clientes que han utilizado estos portales para la compra de los servicios. El puntaje suele estar en una escala de 1 a 10.

Considerando esto, es importante que Amazonas Education & Travel haga convenios con portales especializados en: educación, turismo y hospedaje; para que de esta manera pueda incrementar el volumen de sus ventas.

A continuación se muestra una tabla en la que se detalla los principales gastos en los que va a incurrir la empresa Amazonas Education & Travel para poner en marcha las estrategias de promoción y publicidad mencionadas:

TABLA 35. Descripción de los gastos de promoción y publicidad de Amazonas Education & Travel

Descripción	Cantidad	Detalle	Valor mensual	Valor anual
Páginas web	3	1 página web por producto	400,00	4.800,00
Posicionamiento tipo SEO	1	Se hace cada mes	250,00	3.000,00
Posicionamiento tipo SEM	1	Se hace cada mes	550,00	6.600,00
Landing pages	5	1 para cada campaña	50,00	600,00
Campana en redes sociales	1	Se hace cada mes	100,00	1.200,00
Ferias de educación y turismo	4	Viajes de promoción al año	1.600,00	19.200,00
Revistas especializadas	6	Bimensuales, cada una de 1/4 de página	250,00	3.000,00
TOTAL			3.200,00	38.400,00

Fuente: Investigación realizada

5.5 Estrategias De Crecimiento

Según Lambin (2003) estas estrategias buscan el crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización.

La empresa puede tratar de conseguir el objetivo de crecimiento a través de tres niveles:

- ✓ **Crecimiento Intensivo:** Crecimiento en el mercado de referencia en el que opera.
- ✓ **Crecimiento por Integración:** Crecimiento realizado en el sector

industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por abajo de su actividad básica.

- ✓ **Crecimiento por Diversificación:** Crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual.

5.5.1 Crecimiento Intensivo

En el crecimiento intensivo se pueden aplicar tres tipos de estrategias:

- **Penetración de mercado:** Consiste en aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.
- **Desarrollo para los mercados:** Consiste en aumentar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados.
- **Desarrollo por los productos:** Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados actuales.

Amazonas Education & Travel aplicará este tipo de estrategias de la siguiente manera:

- Aquí se aplica una vez más la creación y mejoramiento de nuevas páginas web, con el objetivo de llegar a más personas y que eso se traduzca en un incremento en las ventas de la empresa.

- Atacar el mercado corporativo dentro del país como embajadas, consulado, empresas transnacionales, etc.
- Ampliar la oferta de los cursos de español que posee la empresa a un mercado de clases “online”, a través de plataformas especializadas como: Skype, Skype for business, etc.
- Desarrollar nuevos programas de español especializados y con actividades nuevas como: español para médicos, español y arte, español y yoga, etc.

5.5.2 Crecimiento por Diversificación

En el crecimiento por diversificación se puede distinguir y aplicar dos tipos de estrategias:

- **Diversificación Concéntrica:** La empresa sale de su sector industrial y busca añadir actividades complementarias de las actividades existentes.
- **Diversificación pura:** La empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales. Se orienta hacia campos totalmente nuevos.

Algunas de las actividades que realizará la empresa son las siguientes:

- Teniendo en consideración la importancia que ha adquirido en los últimos años y que es un producto que está muy de “moda” en los jóvenes, se recomienda a la empresa abrir una nueva división de negocio enfocada a los programas de “Voluntariado” en Ecuador y Galápagos, misma que promocióne más agresivamente estos programas y brinde un servicio de primera calidad.
- Desarrollar el área internacional de la empresa enfocada a un mercado de ecuatorianos, con actividades como: work & travel, intercambios, maestrías en el exterior, cursos de inglés y alemán en el exterior, etc.
- Aprovechando los altos estándares de calidad que la empresa maneja con su equipo de profesores calificados y experimentados, se sugiere crear un curso de preparación para personas que deseen convertirse en profesores de español.

CAPITULO VI: ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es el estudio realizado en base a la información contable, consiste en el análisis e interpretación de la situación económica y financiera de una empresa mediante la utilización de indicadores y razones financieras. (Gerencie.com, 2013)

Para la presente investigación se realizó un análisis de la situación económica de la empresa a través de la evaluación de sus ventas y costos para los tres tipos de productos. Con esto se elaboró los principales estados financieros proyectados a 5 años, tales como: Estado de Resultados, Balance General y Estado de Flujo de Efectivo.

También se hizo una evaluación financiera, determinando una inversión y la tasa de descuento de la misma, con lo que se obtuvo los indicadores: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de recuperación de la inversión (PRI).

6.1 Ventas y Costos Operacionales

6.1.1 Cursos de Español

A continuación se muestra una tabla con el detalle de los precios, las ventas y los costos operacionales del producto cursos de español en el año 2015 de la empresa Amazonas Education & Travel.

TABLA 36. Descripción de las ventas y costos operacionales de cursos de español año 2015

Cursos de Español						
Programa	Cantidad estudiantes al mes	Cantidad estudiantes al año	Precio unitario	Ventas anuales	Costos de operación unitarios	Costos de operación anuales
Dinámico	12	144	1.533,00	220.752,00	765,00	110.160,00
Súper Dinámico	10	120	1.022,00	122.640,00	510,00	61.200,00
Interactivo-Cultural	4	48	2.523,00	121.104,00	1.245,00	59.760,00
Spanish & Soccer	1	12	2.940,00	35.280,00	1.485,00	17.820,00
Wonderful Ecuador	2	24	4.107,00	98.568,00	2.260,00	54.240,00
En la Selva	3	36	1.097,00	39.492,00	700,00	25.200,00
En la Costa	2	24	1.148,00	27.552,00	730,00	17.520,00
En Galápagos	1	12	2.414,00	28.968,00	1.830,00	21.960,00
TOTAL				694.356,00		367.860,00

Fuente: Estudio Financiero

Los precios unitarios incluyen el alojamiento en familias anfitrionas y fueron determinados de acuerdo al tiempo promedio que cada estudiante decide estudiar en cada programa, los mismos se detallan a continuación:

- **Dinámico:** 3 semanas de clase, 25 horas semanales.
- **Súper Dinámico:** 2 semanas de clase, 25 horas semanales.
- **Interactivo-Cultural:** 3 semanas de clase.
- **Spanish & Soccer:** 3 semanas de clase.

- **Wonderful Ecuador:** 4 semanas de clase.
- **En la Selva:** 1 semana de clase.
- **En la Costa:** 1 semana de clase.
- **En Galápagos:** 1 semana de clase.

El detalle de cómo se obtuvieron los costos operacionales para cada programa se muestra a continuación, cabe destacar que todos estos costos son variables ya que dependen del número de clientes que deciden tomar clases con la empresa.

TABLA 37. Descripción de los costos operacionales de cursos de español año 2015

Costos de operación						
Programa	Horas a la semana profesor	Pago hora clase profesor	Días de alojamiento	Pago por día de alojamiento	Otros costos	Costos de operación unitarios
Dinámico	75	6,00	21	15,00	-	765,00
Súper Dinámico	50	6,00	14	15,00	-	510,00
Interactivo-Cultural	105	6,00	21	15,00	300,00	1.245,00
Spanish & Soccer	75	6,00	21	15,00	720,00	1.485,00
Wonderful Ecuador	70	6,00	14	15,00	200,00	2.260,00
En la Selva	25	6,00	5	80,00	150,00	700,00
En la Costa	25	6,00	5	80,00	180,00	730,00
En Galápagos	25	6,00	6	130,00	900,00	1.830,00
TOTAL						9.525,00

Fuente: Estudio Financiero

La columna de otros costos está conformada por distintos gastos dependiendo del programa, tales como: actividades culturales en las tardes, transporte, pago al club Liga, uniforme, bebidas, excursiones, alimentación, viáticos, transporte entre islas, ticket aéreo del profesor, etc.

6.1.2 Tours alrededor del país

En cuanto al producto de los tours alrededor del país se procedió de la misma manera que en los cursos de español, en la tabla que se muestra a continuación se detallan las ventas en el año 2015 de este producto, así como también los costos operacionales anuales.

En los tours alrededor del país los costos operacionales representan el 75% del precio que se le cobra al cliente, ya que este es el valor que se le paga a las operadoras de turismo para que ofrezcan el servicio. Por tal motivo estos costos operacionales también son variables ya que dependen del número de clientes que se obtenga.

TABLA 38. Descripción de las ventas y costos operacionales de tours alrededor del país año 2015

Tours alrededor del país						
Tour	Cantidad pax al mes	Cantidad pax al año	Precio unitario	Ventas anuales	Costos de operación unitarios	Costos de operación anuales
Parque Nacional Cotopaxi	10	120	55,00	6.600,00	41,25	4.950,00
Av. de los Volcanes y tren	4	48	435,00	20.880,00	326,25	15.660,00
Excursión a Baños	4	48	444,00	21.312,00	333,00	15.984,00
Excursión a Mindo	2	24	350,00	8.400,00	262,50	6.300,00
Rafting Río Toachi	4	48	70,00	3.360,00	52,50	2.520,00
Centro Histórico de Quito	10	120	32,00	3.840,00	24,00	2.880,00
Quito de noche y gastronómico	4	48	75,00	3.600,00	56,25	2.700,00
Excursión a la Mitad del Mundo	12	144	19,00	2.736,00	14,25	2.052,00
Excursión al mercado de Otavalo	10	120	55,00	6.600,00	41,25	4.950,00
Termas de Papallacta y Spa	3	36	65,00	2.340,00	48,75	1.755,00
Av. de los Volcanes, tren y Cuenca	2	24	660,00	15.840,00	495,00	11.880,00
Centro Histórico de Cuenca	2	24	29,00	696,00	21,75	522,00
Excursión Ruinas de Ingapirca	2	24	59,00	1.416,00	44,25	1.062,00
Excursión a Gualaceo	2	24	65,00	1.560,00	48,75	1.170,00
Parque Nacional de Cajas	2	24	59,00	1.416,00	44,25	1.062,00
Av. de los Volcanes, tren y Guayaquil	1	12	503,00	6.036,00	377,25	4.527,00
Tour por Guayaquil	1	12	29,00	348,00	21,75	261,00
Parque Histórico de Guayaquil	1	12	29,00	348,00	21,75	261,00
Playa Tortuga Bay y Bahía	8	96	159,00	15.264,00	119,25	11.448,00
Excursión a Cerro Mesa y Garrapatero	7	84	199,00	16.716,00	149,25	12.537,00
Tour de Buceo en Galápagos	4	48	395,00	18.960,00	296,25	14.220,00
Cruceros a Galápagos 5d / 4n	5	60	2.250,00	135.000,00	1.687,50	101.250,00
Cruceros a Galápagos 8d / 7n	3	36	3.600,00	129.600,00	2.700,00	97.200,00
TOTAL				422.868,00		317.151,00

Fuente: Estudio Financiero

6.1.3 Programas de Voluntariado

En los programas de voluntariado se hizo una tabla similar a las anteriores donde se detallan los precios promedios por cada cliente, las ventas anuales y los costos operacionales anuales. A continuación se muestra la tabla:

TABLA 39. Descripción de las ventas y costos operacionales de programas de voluntariado año 2015

Programas de Voluntariado						
Programa	Cantidad voluntarios al mes	Cantidad voluntarios al año	Precio unitario	Ventas anuales	Costos de operación unitarios	Costos de operación anuales
Quito	4	48	712,00	34.176,00	462,00	22.176,00
Selva	3	36	741,00	26.676,00	491,00	17.676,00
Galápagos	3	36	1.065,00	38.340,00	815,00	29.340,00
TOTAL				99.192,00		69.192,00

Fuente: Estudio Financiero

Los precios unitarios fueron determinados según el tiempo promedio que los clientes prefieren en cada programa, más la tarifa de contribución a la fundación y la tarifa de administración del programa; a continuación se muestran los tiempos promedios de los clientes para cada programa:

- **Quito** : 2 semanas.
- **Selva** : 2 semanas.
- **Galápagos** : 2 semanas.

A continuación se muestra una tabla con el detalle de los costos de operación en los programas de voluntariado, todos estos son variables ya que dependen del número de clientes que adquieren el servicio.

TABLA 40. Descripción de los costos operacionales de programas de voluntariado año 2015

Costos de operación				
Programa	Días de alojamiento	Pago por día de alojamiento	Contribución a la fundación	Costos de operación unitarios
Quito	14	27,29	80,00	462,00
Selva	14	29,36	80,00	491,00
Galápagos	14	51,07	100,00	815,00
TOTAL				1.768,00

Fuente: Estudio Financiero

Una vez analizado esto podemos decir que la utilidad que se tiene en los programas de voluntariado es la tarifa de administración del programa, es decir, todas la gestiones que hace la empresa para que el voluntario pueda hacer el servicio con la fundación.

6.2 Costos

6.2.1 Costos variables

Los costos variables son los que cambian en total en proporción a los cambios en el nivel relacionado del volumen o actividad total. (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

Los costos variables de la empresa Amazonas Education & Travel se muestran a continuación:

TABLA 41. Descripción de los costos variables de Amazonas Education & Travel año 2015

Costos Variables	
Descripción	Valor
Operación cursos de español	367.860,00
Operación tours alrededor del país	317.151,00
Operación programas de voluntariado	69.192,00
Comisión en ventas agentes del exterior	79.354,80
TOTAL	833.557,80

Fuente: Estudio Financiero

Los costos variables de la empresa están conformados por los costos operacionales de los tres tipos de productos, además de las comisiones a los agentes del exterior de la empresa que es de 20% del total de las

ventas que realicen. Aproximadamente el 50% de las ventas totales de Amazonas Education & Travel se efectúan a través de sus agentes en el exterior.

6.2.2. Costos fijos

Según Horngren & Foster (2007) un costo fijo permanece sin cambios en total por un período dado, pese a grandes cambios en el nivel relacionado con la actividad o volumen totales.

Los costos fijos de Amazonas Education & Travel son los siguientes.

TABLA 42. Descripción de los costos fijos de Amazonas Education & Travel año 2015

Costos Fijos	
Descripción	Valor
Sueldos	198.540,00
Beneficios Sociales	67.519,09
Servicios básicos	1.980,00
Suministros y materiales	4.620,00
Otros gastos de adm. (condominio, mantenim., etc.)	3.240,00
Depreciaciones	9.785,02
Gastos de promoción y publicidad	38.400,00
TOTAL	324.084,11

Fuente: Estudio Financiero

6.2.3 Sueldos y Beneficios Sociales

En cuanto a los sueldos y beneficios sociales se elaboró una tabla en donde se muestran los sueldos del personal de la empresa además de todos los beneficios de ley, misma que se presenta a continuación.

TABLA 43 Rol de pagos mensual de Amazonas Education & Travel

CARGO	INGRESOS	DEDUCCIONES	LIQUIDO A RECIBIR	IESS		PROVISIONES			
	SUELDO	9,45% AP. PERS.		11,15% APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES	TOTAL
Directora General	4.550,00	429,98	4.120,03	507,33	379,02	379,17	30,50	189,58	599,25
Director Ejecutivo	4.475,00	422,89	4.052,11	498,96	372,77	372,92	30,50	186,46	589,88
Director Académico	1.500,00	141,75	1.358,25	167,25	124,95	125,00	30,50	62,50	218,00
Asistente Administrativo	1.200,00	113,40	1.086,60	133,80	99,96	100,00	30,50	50,00	180,50
Asistente Financiero	900,00	85,05	814,95	100,35	74,97	75,00	30,50	37,50	143,00
Secretaria	700,00	66,15	633,85	78,05	58,31	58,33	30,50	29,17	118,00
Asistente de Counter	750,00	70,88	679,13	83,63	62,48	62,50	30,50	31,25	124,25
Contador	800,00	75,60	724,40	89,20	66,64	66,67	30,50	33,33	130,50
Asistente de Contabilidad	520,00	49,14	470,86	57,98	43,32	43,33	30,50	21,67	95,50
Coordinador de Voluntariado	700,00	66,15	633,85	78,05	58,31	58,33	30,50	29,17	118,00
Mensajero	450,00	42,53	407,48	50,18	37,49	37,50	30,50	18,75	86,75
TOTAL MENSUAL	16.545,00	1.563,50	14.981,50	1.844,77	1.378,20	1.378,75	335,50	689,38	2.403,63

Fuente: Estudio Financiero

6.2.4 Servicios Básicos

La tabla que muestra el gasto en servicios básicos anual de Amazonas Education & Travel es la siguiente:

TABLA 44. Descripción de gasto en servicios básicos de Amazonas Education & Travel año 2015

Servicios		
Servicio	Valor	Valor
Luz	40,00	480,00
Agua	20,00	240,00
Teléfono	60,00	720,00
Internet	45,00	540,00
TOTAL	165,00	1.980,00

Fuente: Estudio Financiero

6.2.4.1 Depreciaciones

En cuanto a las depreciaciones la empresa tiene la política de depreciar sus activos fijos mediante el método de línea recta. A continuación se presenta una tabla con la descripción de los activos fijos que posee la empresa, su valor y la depreciación anual de cada uno de éstos.

TABLA 45. Descripción de activos fijos con sus depreciaciones de Amazonas Education & Travel

Depreciaciones			
Activo	Valor	Vida	Depreciación
Equipos de Oficina	3.149,00	10 años	314,90
Muebles de	5.137,00	10 años	513,70
Equipos de	5.999,00	3 años	1.999,67
Muebles y Enseres	10.469,00	10 años	1.046,90
Edificios	118.197,0	20 años	5.909,85
TOTA			9.785,02

Fuente: Estudio Financiero

6.3 Estado De Resultados Proyectado

También conocido como estado de pérdidas y ganancias, refleja la situación económica de la empresa y muestra tanto los ingresos como los egresos que realizó la empresa para finalmente obtener una utilidad. (Tanaka Nakasone, 2005)

En el caso de la empresa Amazonas Education & Travel se presenta el estado de resultados con una proyección de 5 años. Para las ventas de los cursos de español se proyectó un crecimiento del 15% cada año, en los tours alrededor del país un 10% y en los programas de voluntariado también un 15%; todo esto como resultado de las estrategias empleadas, principalmente el marketing online y la asistencia a ferias internacionales de educación y turismo. Es un crecimiento alentador porque con estas estrategias lo que se busca conseguir son grupos, algo con lo que la empresa no cuenta

actualmente, y son importantes ya que pueden dar un gran volumen de ventas.

A pesar de que el país actualmente no se encuentra muy bien económicamente, esto no influye en el negocio ya que más del 90% de sus clientes provienen del extranjero.

Al crecer las ventas también crecen los costos operacionales ya que todos son variables y dependen del número de clientes, en las mismas proporciones de los incrementos de las ventas para cada tipo de producto, es decir, los costos incrementan un 15% para cursos de español, 10% para tours y 15% para programas de voluntariado.

Los sueldos se mantienen estables en el primer año de proyección, pero para el año 2017 hay un incremento del 5% en éstos, al igual que en el 2019 crecen en el mismo porcentaje.

Los servicios básicos incrementan un 3% para el año 2017 y un 5% para el año 2019. Los suministros y materiales también presentan un crecimiento de 3% en 2017 y 5% en el 2019. En cuanto a otros gastos de administración aumentan un 5% tanto para el año 2017 como para el 2019. Estas proyecciones fueron realizadas según un promedio de la tasa de inflación.

Para los gastos de promoción y publicidad en el año 2017 se destina un 5% más de los que se hacía en los años anteriores, en el año siguiente se mantiene este valor y en el 2019 se aumenta nuevamente un 5% a este gasto.

Para los gastos de comisiones de los agentes del exterior se espera poco a poco reducir este gasto al depender cada vez menos de estos agentes. Actualmente el 50% de las ventas de cursos de español y programas de voluntariado se hacen a través de agentes del exterior. Es por eso que se estima que para el año 2017 se reducirá al 40% el porcentaje de ventas conseguidas por agentes, y para el 2019 bajar al 30%.

El estado de resultados proyectado de Amazonas Education & Travel se presenta a continuación.

TABLA 46. Estado de Resultados Proyectado a 5 años de Amazonas Education & Travel

AMAZONAS EDUCATION & TRAVEL GROUP					
DESCRIPCIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
INGRESOS:					
CURSOS DE ESPAÑOL					
Ventas	694.356,00	798.509,40	918.285,81	1.056.028,68	1.214.432,98
Menos: Costos de operación	367.860,00	423.039,00	486.494,85	559.469,08	643.389,44
Utilidad en ventas	326.496,00	375.470,40	431.790,96	496.559,60	571.043,54
AGENCIA DE VIAJES					
Ventas	422.868,00	465.154,80	511.670,28	562.837,31	619.121,04
Menos: Costos de operación	317.151,00	348.866,10	383.752,71	422.127,98	464.340,78
Utilidad en ventas	105.717,00	116.288,70	127.917,57	140.709,33	154.780,26
PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO					
Ventas	99.192,00	114.070,80	131.181,42	150.858,63	173.487,43
Menos: Costos de operación	69.192,00	79.570,80	91.506,42	105.232,38	121.017,24
Utilidad en ventas	30.000,00	34.500,00	39.675,00	45.626,25	52.470,19
Utilidad Bruta en ventas global	462.213,00	526.259,10	599.383,53	682.895,18	778.293,99
MENOS:					
GASTOS DE OPERACIÓN	403.438,91	415.342,13	423.423,14	436.016,75	439.023,73
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	285.684,11	285.684,11	299.145,76	299.145,76	313.412,50
Sueldos	198.540,00	198.540,00	208.467,00	208.467,00	218.890,35
Beneficios sociales	67.519,09	67.519,09	70.693,75	70.693,75	74.027,13
Servicios básicos	1.980,00	1.980,00	2.039,40	2.039,40	2.141,37
Suministros y materiales	4.620,00	4.620,00	4.758,60	4.758,60	4.996,53
Otros gastos adm. (condominio, mantenimiento, etc.)	3.240,00	3.240,00	3.402,00	3.402,00	3.572,10
Depreciaciones	9.785,02	9.785,02	9.785,02	9.785,02	9.785,02
GASTOS DE VENTAS	117.754,80	129.658,02	124.277,38	136.870,99	125.611,22
Gastos de promoción y publicidad	38.400,00	38.400,00	40.320,00	40.320,00	42.336,00
Comisiones en ventas agentes exterior (20%)	79.354,80	91.258,02	83.957,38	96.550,99	83.275,22
Utilidad operacional	58.774,09	110.916,97	175.960,39	246.878,43	339.270,27
15% participación trabajadores	8.816,11	16.637,55	26.394,06	37.031,76	50.890,54
Utilidad antes de impuestos	49.957,98	94.279,43	149.566,33	209.846,67	288.379,73
Impuesto a la Renta	10.990,76	20.741,47	32.904,59	46.166,27	63.443,54
Utilidad neta	38.967,22	73.537,95	116.661,74	163.680,40	224.936,19

Fuente: Estudio Financiero

6.4 Balance General Proyectado

Se puede definir como un estado que refleja la situación patrimonial de la empresa en un momento determinado, en la medida en que dicha situación se pueda expresar en términos monetarios. (Rubio Domínguez, 2007)

También conocido como estado de situación ya que es un resumen de la situación de la empresa en un momento dado.

Para la empresa Amazonas Education & Travel se presenta un balance general con una proyección a 5 años. Los saldos de caja y bancos fueron determinados según el estado de flujo de efectivo, los activos fijos se mantuvieron sin movimientos, se tiene un crédito tributario del IVA por los servicios de enseñanza de español que no generan este impuesto, una parte de las utilidades de cada año se retienen para capitalización de la empresa.

A continuación se presenta del balance general de Amazonas Education & Travel con una proyección de 5 años.

TABLA 47. Balance General Proyectado a 5 años de Amazonas Education & Travel

AMAZONAS EDUCATION & TRAVEL GROUP					
DESCRIPCION	ANO 2015	ANO 2016	ANO 2017	ANO 2018	ANO 2019
ACTIVOS					
ACTIVOS CORRIENTES					
Caja	713,00	1.000,00	1.125,00	1.180,00	1.195,00
Bancos	5.520,00	88.555,97	154.877,72	228.288,14	262.994,34
Cuentas por cobrar	6.965,00	9.689,54	5.170,00	9.320,00	7.789,00
Inversiones	-	-	60.000,00	100.000,00	200.000,00
Total Activos Corrientes	13.198,00	99.245,51	221.172,72	338.788,14	471.978,34
ACTIVOS FIJOS					
Equipos de Oficina	3.149,00	3.149,00	3.149,00	3.149,00	3.149,00
Muebles de Oficina	5.137,00	5.137,00	5.137,00	5.137,00	5.137,00
Equipos de Cómputo	5.999,00	5.999,00	5.999,00	5.999,00	5.999,00
Muebles y Enseres	10.469,00	10.469,00	10.469,00	10.469,00	10.469,00
Edificios	118.197,00	118.197,00	118.197,00	118.197,00	118.197,00
(-) Depreciación Acumulada	49.325,00	59.110,02	68.895,03	78.680,05	88.465,07
Total Activos Fijos	93.626,00	83.840,98	74.055,97	64.270,95	54.485,93
ACTIVOS DIFERIDOS					
Crédito tributario IVA	11.353,00	12.420,00	13.518,00	11.353,00	11.353,00
Total Activos Diferidos	11.353,00	12.420,00	13.518,00	11.353,00	11.353,00
TOTAL ACTIVOS	118.177,00	195.506,49	308.746,69	414.412,09	537.817,28
PASIVOS					
PASIVOS CORRIENTES					
Préstamos de socios	20.956,00	15.000,00	-	-	-
Cuentas por pagar	11.325,00	5.500,00	2.350,00	1.200,00	-
Proveedores por pagar	7.695,00	3.800,00	3.490,00	-	-
Otras cuentas por pagar	2.261,91	1.200,00	1.100,00	600,00	-
15% Participación Trabajadores	8.816,11	16.637,55	26.394,06	37.031,76	50.890,54
22% Impuesto a la Renta	10.990,76	20.741,47	32.904,59	46.166,27	63.443,54
Total Pasivos	62.044,78	62.879,02	66.238,65	84.998,03	114.334,08
PATRIMONIO					
Capital Social	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
Reserva Legal	12.456,00	19.809,80	31.475,97	47.844,01	70.337,63
Utilidades retenidas	1.909,00	36.479,73	91.570,33	115.089,65	125.409,38
Utilidad del Ejercicio	38.967,22	73.537,95	116.661,74	163.680,40	224.936,19
Total Patrimonio	56.132,22	132.627,48	242.508,04	329.414,06	423.483,19
TOTAL PAS. + PATR.	118.177,00	195.506,50	308.746,69	414.412,09	537.817,27

Fuente: Estudio Financiero

6.5 Flujo De Efectivo Proyectado

El estado de flujo de efectivo es un instrumento en el que se escriben los pronósticos de ingresos y egresos de efectivo, permite mantener un adecuado control sobre la disponibilidad del efectivo. (Tanaka Nakasone, 2005)

Con este estado se puede determinar la posible falta de liquidez en una empresa y según eso tomar decisiones al respecto.

A continuación se muestra el estado de flujo de efectivo aplicado a la empresa Amazonas Education & Travel con una proyección de 5 años.

TABLA 48. Estado de Flujo de Efectivo Proyectado a 5 años de Amazonas Education & Travel

Flujo de Efectivo Proyectado					
	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad neta	38.967,22	73.537,95	116.661,74	163.680,40	224.936,19
(+) Depreciaciones	9.785,02	9.785,02	9.785,02	9.785,02	9.785,02
(-) Inversiones	-	-	60.000,00	100.000,00	200.000,00
Flujo de Efectivo	48.752,24	83.322,97	66.446,75	73.465,42	34.721,20

Fuente: Estudio Financiero

Cabe destacar que las inversiones que se muestran en el estado de flujo de efectivo proyectado no tienen nada que ver con la inversión que se mostrará en la

evaluación financiera que es de \$170.000. Estas inversiones se refieren a que en los próximos años habrá un mayor flujo de efectivo, por lo que se tomarán decisiones de inversión de distinta índole tales como: pólizas de acumulación, depósitos a plazo fijo, inversiones en otras áreas estratégicas, en otras empresas, etc.

Al flujo de efectivo se le suma el saldo inicial de caja – bancos y da como resultado el saldo final de caja – bancos, esto se ve en la siguiente tabla y también se refleja en el balance general proyectado de la empresa.

TABLA 49. Saldos iniciales y finales proyectados de efectivo de Amazonas Education & Travel

Saldos Iniciales y Finales Proyectados de Efectivo					
	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo Inicial	-	6.233,00	89.555,97	156.002,72	229.468,14
Flujo de Efectivo	-	83.322,97	66.446,75	73.465,42	34.721,20
Saldo Final	6.233,00	89.555,97	156.002,72	229.468,14	264.189,34

Fuente: Estudio Financiero

6.6 Evaluación Financiera

En la evaluación financiera se hizo el análisis de los principales indicadores que son: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y período de recuperación de la inversión (PRI) para así determinar si el valor de la inversión será rentable en el proyecto a una determinada tasa de descuento (TMAR).

A continuación se presenta una tabla resumen de la evaluación financiera para Amazonas Education & Travel.

TABLA 50. Evaluación financiera de Amazonas Education & Travel

Evaluación Financiera			
Periodo	Flujo de Efectivo	F. Efectivo Actualizado	F. Efectivo Actualizado Acumulado
0	(170.000,00)	(170.000,00)	(170.000,00)
1	48.752,24	41.540,76	(128.459,24)
2	83.322,97	60.495,70	(67.963,53)
3	66.446,75	41.106,78	(26.856,75)
4	73.465,42	38.725,99	11.869,24
5	34.721,20	15.595,32	27.464,56
	VAN	27.464,56	
TMAR	17,36%	VAN	27.464,56
		TIR	24,36%
		PRI	3,7 años

Fuente: Estudio Financiero

6.6.1 Inversión

La inversión es la etapa del proyecto en la que se materializan las acciones, que dan como resultado la producción de bienes o servicios y termina cuando el proyecto comienza a generar beneficios. (Meza Orozco, 2013)

Una inversión es una asignación de recursos con la expectativa de obtener beneficios en un futuro incierto. Esta etapa se refiere a inversiones en: compra de terrenos, maquinaria y equipo, materias primas, muebles y enseres, etc.

Para la presente investigación se ha determinado una inversión de \$170.000, mismos que se sustentan en los gastos de promoción y publicidad ya determinados anteriormente, así como también una inyección de capital de trabajo de la empresa.

Esta inversión se usa como hipótesis para determinar la viabilidad del proyecto en cuanto a los distintos indicadores financieros analizados.

6.6.2 Tasa de Descuento (TMAR)

Es la tasa de rendimiento que se debe obtener sobre un proyecto dado para compensar adecuadamente a los propietarios de la empresa. (Gitman, 2003)

Es la tasa mínima de rendimiento que los inversionistas están dispuestos a aceptar en un proyecto. A continuación se muestra una tabla con el cálculo de la tasa de descuento para la presente investigación.

TABLA 51. Descripción de la tasa de descuento

Tasa de Descuento	
Índice de riesgo país a mayo 2016	8,55%
Tasa de interés promedio activa-pasiva a mayo 2016	7,18%
Inflación a mayo 2016	1,63%
Tasa de descuento	17,36%

Fuente: Estudio Financiero

Todas las tasas utilizadas para este cálculo fueron consultadas en la página web del Banco Central del Ecuador.

6.6.3 Valor Actual Neto (VAN)

Es el excedente en valor actual de los ingresos sobre la inversión. Indica el valor en exceso que los ingresos pagan, además de devolver la inversión y la rentabilidad requerida. (Gitman, 2003)

El VAN de Amazonas Education & Travel salió positivo con un valor de \$27.464,56, lo que quiere decir que la empresa le paga al inversionista su inversión, la rentabilidad deseada y además un excedente por este valor.

6.6.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Según Gitman (2003) la TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN de una serie de flujos de efectivo sea igual a cero.

Es la tasa de rendimiento anual compuesta que ganará la empresa si invierte en el proyecto y recibe los flujos positivos de efectivo dados.

La TIR de Amazonas Education & Travel fue de 24,36%, y es mayor que la tasa de descuento que es de 17,36% por lo que el proyecto de la empresa resulta viable y el inversionista recibiría una ganancia mayor a la esperada.

6.6.5 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

Gitman (2003) lo define como el tiempo requerido para que una empresa recupere su inversión inicial en un proyecto, y se calcula a partir de los flujos positivos de efectivo.

El PRI de Amazonas Education & Travel en esta investigación fue de 3,7 años, que es menor a los 5 años de proyección por lo que este indicador también resulta favorable para la empresa y el inversionista.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Una vez realizada la investigación podemos llegar a algunas conclusiones:

- ❖ La empresa Amazonas Education & Travel se desenvuelve en un campo muy dinámico y competitivo, pero la gran mayoría de la competencia se enfoca solo en los precios y no en el producto, lo cual en los últimos años ha afectado la provisión de un producto de calidad y esto puede ocasionar que los potenciales clientes elijan nuevos destinos para aprender español en países que tradicionalmente manejan estándares de calidad no tan altos y son más baratos, tales como: Guatemala, Venezuela, Perú, Bolivia, Colombia.
- ❖ Amazonas Education & Travel tiene una gran variedad de productos y servicios, lo que le ha permitido mantenerse a través del tiempo, algo que no han podido hacer todas las escuelas de español y han tenido que cerrar por estar enfocados en un solo tipo de producto.
- ❖ A pesar de que Amazonas Education & Travel es una de las empresas más antiguas y con más experiencia en el mercado, se puede apreciar que no ha logrado posicionarse entre los primeros lugares de los principales motores de búsqueda en internet; situación que se ha visto traducida como una disminución en los niveles de ventas directas de la empresa.

- ❖ El potencial de la empresa para expandirse a nuevos mercados es enorme, ya que es un producto que se ofrece a todo el mundo y sus principales mercados están en países que tienen economías sólidas, por ende los potenciales clientes tienen capacidad de pago.
- ❖ Los agentes del exterior le han dado estabilidad a la empresa en lo que a flujo de efectivo y ventas se refiere. Además que con los agentes no se gana solo en lo económico, sino que permiten proyectar la imagen de la empresa a nivel internacional y generan mayor credibilidad en los clientes que hacen la compra a través de ellos.
- ❖ A través de la investigación de mercado y la segmentación se determinó un mercado meta de personas extranjeras de Norteamérica y toda Europa, principalmente de: Estados Unidos, Alemania, Canadá, Dinamarca, Suiza, Holanda, Noruega e Inglaterra; sin restricción de sexo y entre las edades de 16 y 35 años. Con capacidad adquisitiva relativamente alta y de un nivel socioeconómico medio, medio-alto y alto.
- ❖ Según la investigación de mercado tanto para clientes B2C, B2B y competencia, el común denominador fue que los programas de voluntariado han tomado un fuerte impulso a través de los años, y en la actualidad se ha convertido en uno de los principales productos de Amazonas Education & Travel.

- ❖ La forma de realizar las ventas ha cambiado radicalmente con respecto a lo que se hacía hace 15 años, cuando los potenciales clientes se encontraban en las calles de la ciudad y pedían información de manera directa a las distintas escuelas de español. Ahora la gran mayoría de los clientes hacen sus reservaciones de manera online desde sus países de origen y solo llegan al país para recibir el servicio. Es por esta situación que toma gran importancia el marketing online en este tipo de negocio.

- ❖ El análisis financiero que se le aplicó a la empresa ha arrojado resultados favorables en todos los indicadores analizados, lo que nos permite concluir que la inversión a realizar es totalmente viable.

7.2 Recomendaciones

- ❖ Se recomienda que Amazonas Education & Travel mantenga su política de calidad en lo que a cursos de español se refiere, para que Ecuador siga siendo un destino líder a nivel internacional y de esta forma ayude a la generación de divisas para la economía, se generen nuevos puestos de empleo y contribuya al desarrollo de nuestro país.
- ❖ Seguir con la política de diversificación de productos, potenciando aquellos que no dependan del mercado extranjero, tales como: cursos de inglés y alemán a ecuatorianos, programas de work & travel, etc.
- ❖ Mejorar su estrategia de marketing y ventas online, principalmente en lo que se refiere a optimizar su presencia en los principales motores de búsqueda para así incrementar el nivel de ventas directas.
- ❖ Crear su propio departamento de marketing y ventas que permita a la empresa incursionar en nuevos mercados, desarrollar nuevos productos; tanto a nivel nacional como internacional.
- ❖ Firmar convenios de convalidación de créditos con colegios y universidades del exterior.

- ❖ Formar un equipo de ventas que se dedique a visitar a potenciales clientes ofreciendo los productos de la empresa, principalmente en el mercado B2B local, con: empresas transnacionales, embajadas, consulados, etc.
- ❖ Potenciar el destino Galápagos que es mundialmente famoso por su belleza única y por otra parte es uno de los productos que más flujo y margen da a la empresa.
- ❖ Dejar de depender tanto de los agentes en el exterior, pero sin dejarlos de lado totalmente, para de esta manera disminuir el gasto en comisiones, obtener más ventas directas y mayor utilidad.
- ❖ Implementar nuevas formas de pago más ágiles y modernas como: pago directo a través de la página web, PayPal, tarjetas de débito, diferido con tarjetas de crédito, etc.
- ❖ Consolidar la marca Amazonas Education & Travel a nivel nacional e internacional, que permita la negociación de franquicias de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Chile.
2. Audisio, N. J. (2006). *Gestión por Beneficios - Nuevas herraminetas de gestión*. Argentina: Brujas.
3. Cyr, D., & Gray, D. (2004). *Marketing en la pequeña y mediana empresa*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
4. Editorial Vértice. (2008). *Dirección Estratégica*. España: Editorial Vértice.
5. Frederick E. Webster Jr., Yoram Wind. (1972). *Organizational Buying Behavior*. Prentice Hall.
6. Gitman, L. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson.
7. Hingston, P. (2002). *Marketing efectivo*. México: Prentice Hall.
8. Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
9. INEC. (2014). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
10. Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
11. Lambin, J.-J. (2003). *Marketing Estratégico*. España: McGraw-Hill.
12. Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados. Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
13. Meza Orozco, J. d. (2013). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
14. O'Shaughnessy, J. (1991). *Marketing Competitivo. Un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
15. Parmerlee, D. (1999). *Preparación del plan de marketing*. Barcelona: Ediciones Granica.
16. Pérez, L. (2004). *Marketing Social: teoría y práctica*. México: Pearson.
17. Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. España: Pirámide.
18. Restrepo, L., & Rivera, H. (2006). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
19. Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de Análisis Financiero*. España: IEGE - PUBLICACIONES.
20. Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
21. Tanaka Nakasone, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú.
22. Treacy, M., & Wiersema, F. (1995). *The discipline of market leaders*. Addison-Wesley Publishing Company.

PÁGINAS DE INTERNET

1. Borges, V. (18 de abril de 2013). *Método Marketing*. Recuperado el 09 de junio de 2016, de www.metodomarketing.com/slogan/
2. Crece Negocios. (23 de agosto de 2012). *Crece Negocios*. Recuperado el 09 de junio de 2016, de www.crecenegocios.com/el-logotipo-de-una-empresa-o-marca
3. Enforex. (octubre de 2014). *Enforex*. Recuperado el 18 de octubre de 2014, de <http://www.enforex.es/>
4. Espinosa, R. (6 de mayo de 2014). *Blog de Marketing y Ventas*. Obtenido de robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/
5. Gerencie.com. (10 de septiembre de 2013). *Gerencie.com*. Recuperado el 17 de junio de 2016, de www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html
6. INEC. (2014). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
7. Instituto Cervantes. (22 de junio de 2015). *La Vanguardia*. Recuperado el 23 de junio de 2016, de <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150622/54432960001/cuantos-estudiantes-de-espanol-hay-en-el-mundo.html>
8. Machado, D. (26 de febrero de 2014). *Blog de Decio Machado*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de <http://deciomachado.blogspot.com/2014/02/ecuador-analisis-de-coyuntura-y-nuevos.html>
9. Ministerio de Turismo. (5 de septiembre de 2014). *Ministerio de turismo*. Recuperado el 23 de septiembre de 2014, de <http://servicios.turismo.gob.ec/images/estadisticas/boletin-agosto-2014.compressed.pdf>
10. Revista Ekos. (27 de diciembre de 2013). *Ekos. El portal de negocios del Ecuador*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>
11. Revista Perspectiva. (agosto de 2014). *IDE Business School*. Recuperado el 7 de octubre de 2014, de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-agosto-2014>